



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ROZŠÍŘENÍ PODNIKU

BUSINESS PLAN FOR THE COMPANY EXTENSION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Simona Mažárová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: Simona Mažárová
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na rozšíření podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Predmetom bakalárskej práce je zostavenie podnikateľského zámeru na rozšírenie spoločnosti Cayo s.r.o. o ďalšiu prevádzku. Hlavným cieľom práce je vybrať najvhodnejšiu lokalitu na rozšírenie spoločnosti a následne vypracovanie reálneho podnikateľského zámeru druhej prevádzky Hemingway.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně / Kolejní 2906/4 / 612 00 / Brno

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Predmetom bakalárskej práce je zostavenie podnikateľského zámeru na rozšírenie spoločnosti Cayo s.r.o. o ďalšiu prevádzku. Hlavným cieľom práce je vybrať najvhodnejšiu lokalitu na rozšírenie spoločnosti a následne vypracovanie reálneho podnikateľského zámeru druhej prevádzky Hemingway.

Abstract

The Bachelor thesis focuses on drawing up a business plan for extension of Cayo Ltd. by opening another establishment. The main objective of the work is to select the most suitable location for the company extension and subsequently to develop the real business plan of the second establishment.

Kľúčové slová

podnikateľský zámer, analýza trhu, rozpočet, financovanie

Key words

business plan, market analysis, calculation, financing

Bibliografická citace

MAŽÁROVÁ, S. Podnikatelský záměr. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 90 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

Podpis studenta

Pod'akovanie

Chcela by som úprimne pod'akovať pánovi Ing. Tomášovi Heraleckému, Ph.D. za jeho pripomienky a odborné rady počas písania mojej bakalárskej práce. Ďalej moje pod'akovanie patrí celému tímu Hemingway za trpezlivosť a ochotu odpovedať na moje otázky. V neposlednej rade by som rada pod'akovala svojim rodičom, bez ktorých by som túto bakalársku prácu nemala možnosť napísať.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	15
2.1 Podnikateľský zámer	15
2.1.1 Obsah podnikateľského zámeru	16
2.1.2 Požiadavky na spracovanie podnikateľského zámeru	19
2.2 Podnik a podnikanie	20
2.2.1 Podnik	20
2.2.2 Okolie podniku	21
2.2.3 Podnikanie a podnikateľ	22
2.2.4 Základné právne formy podnikania	22
2.3 Analýzy trhu	25
2.3.1 Analýza SWOT	26
2.3.2 Porterov model	27
2.3.3 Analýza STEP	28
2.3.4 Analýza konkurencie	28
2.3.5 Analýza citlivosti	29
2.3.6 Analýza rizika	30
2.3.7 Bod zvratu	31
2.4 Financovanie	31
2.4.1 Vlastné zdroje	32
2.4.2 Cudzie zdroje	32
2.5 Metódy hodnotenia investícií	34
2.5.1 Metóda výnosnosti investície	35
2.5.2 Metóda doby splácania	36

2.6	Kalkulácie a rozpočet	36
2.6.1	Výpočet kalkulácie	36
2.6.2	Rozpočet	38
3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	39
3.1	Výber vhodného mesta.....	39
3.2	Analýza STEP	40
3.2.1	Sociálno-kultúrny segment	40
3.2.2	Technologický segment	40
3.2.3	Ekonomický segment.....	42
3.2.4	Politicko-právny segment	42
3.2.5	Zhodnotenie analýzy	43
3.3	Porterov model	43
3.3.1	Vyjednávacia sila dodávateľov	43
3.3.2	Ohrozenie zo strany novej substitúcie	44
3.3.3	Vyjednávacia sila odberateľov (zákazníkov).....	44
3.3.4	Ohrozenie zo strany nových konkurentov	45
3.3.5	Súperenie medzi etablovanými podnikmi.....	45
3.3.6	Zhodnotenie analýzy	47
3.4	Vybraná lokalita	47
3.5	SWOT analýza	47
3.6	Analýza prostredia – popis mesta Trnava	48
3.7	Analýza konkurencie.....	50
3.8	Vyhodnotenie dotazníku	51
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	56
4.1	Hemingway bar	56
4.1.1	Základné údaje o spoločnosti.....	56

4.1.2	História Hemingway baru	57
4.1.3	Charakteristika a predmet podnikania	58
4.1.4	Ciele podniku	59
4.2	Výber adekvátnych priestorov	59
4.2.1	Vhodný priestor na odstúpenie	60
4.2.2	Možné priestory na predaj	60
4.2.3	Potenciálne priestory na prenájom	61
4.2.4	Zhodnotenie a odôvodnenie výberu	62
4.3	Pracovný personál	63
4.3.1	Pracovné pozície a ich náplň	64
4.4	Rozpočet nákladov	66
4.4.1	Administratívne náklady	67
4.4.2	Marketingové náklady	67
4.4.3	Mzdové náklady	67
4.5	Financovanie	68
4.5.1	Prehľad podnikateľských úverov na trhu	69
4.6	Tržby	70
4.6.1	Pesimistický pohľad	72
4.6.2	Reálny pohľad	72
4.6.3	Optimistický pohľad	73
4.7	Vyhodnotenie investície	74
4.7.1	Výpočet doby návratnosti investície	75
4.7.2	Výpočet výnosnosti investície	75
4.8	Hodnotenie rizík	76
ZÁVER		77
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV		79

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	81
ZOZNAM GRAFOV	82
ZOZNAM OBRÁZKOV	83
ZOZNAM TABULIEK	84
ZOZNAM PRÍLOH	86

ÚVOD

Už keď som nastupovala do prvého ročníka vysokej školy som vedela, že témou mojej bakalárskej práce bude podnikateľský zámer, konkrétne podnikateľský zámer pre gastronomicкую prevádzku. Hotelierstvo a gastronómia sú mi blízke niekoľko rokov, navyše v kombinácii s podnikaním vytvárajú zaujímavé možnosti.

Nejedná sa však o podnikateľský zámer na založenie novej spoločnosti a otvorenie novej gastronomickej prevádzky, ako som si myslela, ale je to podnikateľský zámer na rozšírenie spoločnosti o ďalšiu prevádzku. Spoločnosť Cayo s.r.o. úspešne pôsobí na gastronomickom trhu už sedem rokov a práve teraz sa rozhodla rozšíriť svoje pole pôsobenia o druhú prevádzku Hemingway baru. Spoločnosť prevádzkuje exotický kubánsky bar, ktorý je pomenovaný po slávnom spisovateľovi.

Ernest Miller Hemingway bol americký spisovateľ v období Stratenej generácie a amerického realizmu. Pôsobil ako novinár a vojnový korešpondent. Bol ocenený Nobelovou aj Pulitzerovou cenou. Okrem toho, že vynikal literárnou tvorbou je známy aj svojou slabosťou pre alkohol. Časť svojho života prežil na Kube. Obľuboval miestne rumy a cigary (Zdroj: <http://www.osobnosti.sk>).

Nočný život vo viacerých mestách na Slovensku by potreboval oživiť a práve nová prevádzka Hemingway baru im vie poskytnúť druhý dych. Hemingway bar patrí k vyhľadávaným a žiadaným barom v Nitre a preto je zámerom spoločnosti vybudovať rovnaký bar v ďalšom slovenskom meste. Bar s tou istou kubánskou a karibskou atmosférou, latinskou hudbou, obdobnou ponukou nápojov a služieb, profesionálnou obsluhou a v neposlednej rade rovnakou kvalitou.

Vo všeobecnosti je známe, že len chcieť nestačí a inak to nie je ani v podnikaní. Všetko začína skvelým nápadom, ktorý sa však musí ďalej rozvíjať. Podnikateľský zámer tvorí podklad pre úspešné rozvíjanie vízie o podnikaní. Vypracovaním plnohodnotného podnikateľského zámeru sa eliminuje podnikateľské riziko a tiež podnikateľ zistí, či je rentabilné začať podnikat' v danej oblasti.

1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Práca je rozdelená do troch častí. V prvej časti definujem teoretické východiská pre objasnenie problematiky podnikateľského zámeru a jeho oblastí. Druhá časť je venovaná analýze súčasného stavu, kde rozoberiem analýzu trhu v troch potenciálnych mestách a detailne zanalyzujem vybrané mesto. V tretej časti vypracujem reálny podnikateľský zámer.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vypracovanie podnikateľského zámeru na rozšírenie spoločnosti Cayo s.r.o. o ďalšiu prevádzku.

Nová prevádzka sa otvára v druhom meste a preto prvým čiastkovým cieľom je vybrať najvodnejšieho mesta pre otvorenie novej prevádzky. Spoločnosť má určité kritériá výberu. Medzi ne patrí napríklad vzdialenosť od Nitry, veľkosť mesta, segment trhu, konkurencia, úroveň nočného života v danom meste. Tieto požiadavky musím dodržať a podľa nich vybrať mestá, ktoré prichádzajú do úvahy a spĺňajú čo najviac z nich.

Druhým čiastkovým cieľom je analýza trhu vo všetkých vybraných mestách. Podstatné pre analýzu miest je ich mikroekonomické prostredie, ktoré zahŕňa hlavne potenciálnych zákazníkov, konkurenciu, dodávateľov, a podobne. Okrem mikroekonomického prostredia je dôležité aj makroekonomické prostredie a jeho ukazovatele (napr. demografia obyvateľstva, miera nezamestnanosti, priemerná mesačná mzda a pod.). Prostredníctvom Porterovho modelu a analýzy STEP vyberiem najperspektívnejšie miesto pre rozšírenie spoločnosti. V tomto meste ďalej rozoberiem SWOT analýzu, analýzu prostredia a analýzu konkurencie. S cieľom posilniť rozhodnutie o vybranom meste, vypracujem dotazník venovaný nočnému životu v danom meste.

Posledným a zároveň hlavným cieľom je vypracovanie podnikateľského zámeru na otvorenie novej prevádzky vo vybranom meste. Nová prevádzka má byť obdobná Hemingway baru v Nitre, to znamená kubánsky bar s exotickou a zároveň priateľskou atmosférou, rytmami latinsko-amerického hudby, širokou ponukou miešaných nápojov,

rumov a cigár. Nesmie chýbať milý a odborný personál a kvalita poskytovaných služieb.

Keďže predmet podnikania a ponuka služieb bude rovnaká ako v Nitre, podnikateľský zámer sa bude viac zaoberať výberom adekvátnych priestorov pre novú prevádzku, pracovným personálom, vyčíslením celkových nákladov, financovaním podnikateľského zámeru, zhodnotením investície a rizík, ktoré podnikateľský zámer prináša.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V teoretických východiskách definujem teoretické pojmy so zameraním na jednotlivé kroky, ktoré podnikateľský zámer obsahuje.

2.1 Podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer je písomný dokument, ktorý popisuje a analyzuje podnikanie a udáva jeho smer do budúcnosti (McKeever, 2010, s. 6).

Písanie podnikateľského zámeru prináša podnikateľom rôzne výhody:

- pri získaní kapitálu,
- pri rozhodovaní či sa viac oplatí pokračovať alebo skončiť,
- pri zdokonaľovaní spôsobu úspešného podnikania,
- pri udržiavaní kroku s konkurenciou (McKeever, 2010, s. 6 – 8).

Jedným z mylných názorov je, že podnikatelia nepotrebujú podnikateľský zámer. Myslia si, že sami dobre poznajú všetky odpovede na otázky potrebné k úspešnému štartu. Avšak získanie odpovedí na tieto otázky zaberá veľa času a úsilia, ktoré musí byť vynaložené. Príprava podnikateľského zámeru pomáha nájsť odpovede na tieto otázky (Harper, 1991, s. 49).

Podnikateľský plán, ktorý je vypracovaný v súvislosti s realizáciou konkrétneho investičného projektu alebo súborov viacerých projektov sa označuje ako podnikateľský zámer. Väčšinou sa využíva dvomi spôsobmi. Na jednej strane je to určitý vnútropodnikový dokument, ktorý slúži ako základ vlastného riadenia firmy. Na strane druhej má aj externé využitie v prípade ak sa firma chystá financovať realizáciu projektu cudzími zdrojmi alebo sa uchádza o niektorý druh nenávratnej podpory. V takomto prípade je nevyhnutné presvedčiť poskytovateľa kapitálu o výhodnosti a nádejnosti financovaného projektu. Poskytovateľ projektu, ktorým môže byť napríklad banka, dôsledne vyhodnocuje daný projekt aj firmu z viacerých hľadísk (napr. výnosnosti, nákladovosti, rizika) (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

2.1.1 Obsah podnikateľského zámeru

Pri písaní podnikateľského zámeru je potrebné dodržiavať vymedzené postupy a požiadavky (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

Podnikateľský zámer sa skladá z nasledujúcich častí:

- realizačné resumé,
- charakteristika firmy a jej cieľov,
- organizácia riadenia a manažérsky tím,
- prehľad základných výsledkov a záverov technicko-ekonomickej štúdie,
- zhrnutie a závery,
- prílohy (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

Realizačné resumé

Tento súhrn by mal stručne informovať o základných charakteristikách firmy a projektu s rozsahom maximálne 2 až 3 strany (Fotr, Souček, 2005, s. 306).

Súčasťou realizačného resumé by malo byť:

- názov a adresa podniku, kontaktná osoba (Fotr, Souček, 2005, s. 305),
- charakteristika produktu, resp. služby, ktoré sú náplňou projektu, ich špecifických vlastností a predností (Fotr, Souček, 2005, s. 305),
- popis trhu, na ktorých sa chce firma uplatniť a distribučných ciest, ktoré chce využiť k dosiahnutiu týchto trhov (Fotr, Souček, 2005, s. 305),
- strategické zameranie korporácie na obdobie nasledujúcich 3 až 5 rokov, vrátane dlhodobých cieľov, uvedenie fázy podnikateľskej činnosti, v ktorej sa podnik nachádza (Fotr, Souček, 2005, s. 305),
- zhodnotenie manažérskych skúseností a kvality kľúčových pracovníkov spoločnosti vo vzťahu k danému projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 305),
- aspekty zahŕňujú odhady zisku v nasledujúcich piatich rokoch, veľkosť potrebného kapitálu, účel jeho použitia a očakávaný ročný výnos pre poskytovateľa kapitálu (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

Charakteristika spoločnosti a jej ciele

Táto časť by mala oboznamovať s minulosťou, prítomnosťou a aj budúcnosťou korporácie z hľadiska základných podnikateľských cieľov a stratégií (Fotr, Souček, 2005, s. 306).

Charakteristika spoločnosti a jej ciele obsahuje:

- históriu korporácie, zaznamenávajúcu všetky činnosti od založenia (s uvedením pohnútky založenia), výsledky podnikateľskej činnosti a dosiahnuté úspechy, vývoj finančnej situácie korporácie v minulosti aj v súčasnosti a spôsob financovania (Fotr, Souček, 2005, s. 306),
- dôležité charakteristiky produktu (služieb), ktoré sú náplňou projektu. Je potrebné spresniť ich súčasný stav a dobu životnosti, kto je ich užívateľom a aké výhody mu plynú z tohto produktu, kľúčové faktory rozhodujúce o úspechu produktu, konkurenčná pozícia, spôsoby ochrany produktu, aké nové produkty konkurencia pripravuje, charakteristika stratégie výroby, distribúcie a marketingu (Fotr, Souček, 2005, s. 306),
- sledované ciele zahrňujú celkové strategické ciele (spoločnosť sa snaží realizáciou projektu tieto ciele dosiahnuť) a špecifické ciele jednotlivých oblastí (uspokojenie dopytu, postavenie na trhu, inovácia výrobného programu a technológií, kvalita produkcie, efektívnosť a finančná stabilita, sociálna oblasť, rozvoj organizácie a riadenia, ochrana životného prostredia, spoločenské postavenie), ciele by mali byť reálne ale zároveň dostatočne motivujúce a vyjadrené v konkrétnej podobe (Fotr, Souček, 2005, s. 306).

Organizácia riadenia a manažérsky tím

Kvalitné riadenie je jedným z najdôležitejších faktorov úspechu, ktorý veritelia zvažujú a často je jedným z prvých posudzovaných aspektov (Fotr, Souček, 2005, s. 306).

Táto časť podnikateľského zámeru zahrňuje:

- organizačnú schému s jasným vymedzením právomoci a zodpovednosti jednotlivých manažérov (Fotr, Souček, 2005, s. 306),
- charakteristiku kľúčových vedúcich pracovníkov (Fotr, Souček, 2005, s. 306) ,
- politiku odmeňovania pracovníkov vrátane uvedeného mzdového systému, možnosti spolupodieľania sa na výsledku hospodárenia (podiel na zisku, získanie akcií podniku) (Fotr, Souček, 2005, s. 306),
- vymedzenie dlhodobých zámerov a cieľov kľúčových manažérov vrátane ich vzťahu k vlastníctvu spoločnosti (Fotr, Souček, 2005, s. 306),
- stanovenie kľúčových riadiacich pozícií, ktoré musia byť vhodne obsadené s požadovanými schopnosťami a vedomosťami (Fotr, Souček, 2005, s. 306),
- základný prístup k riadeniu (centralizácia, decentralizácia), informačný systém pre riadenie a budúci vývoj (Fotr, Souček, 2005, s. 306).

Prehľad základných výsledkov a záverov technicko-ekonomickej štúdie projektu

Tento oddiel poskytuje prehľadné informácie týkajúce sa finančno-ekonomickej stránky daného projektu a tiež aj celej korporácie (Fotr, Souček, 2005, s. 307).

Výsledky a závery štúdie by mali obsahovať:

- výrobný program (poskytované služby) tvoriaci náplň projektu,
- analýzu trhu a tržnej konkurencie,
- marketingovú stratégiu,
- veľkosť výrobnjej jednotky, technológie, výrobného zariadenia a základného kapitálu,
- umiestnenie výrobnjej jednotky,
- pracovné sily,
- finančno-ekonomické analýzy a finančné zámery,
- analýzu rizika projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 307).

Zhrnutie a závery

Súčasťou záverečnej časti podnikateľského zámeru je zhrnutie základných bodov rozpísaných v jednotlivých oddieloch a tiež časový plán realizácie projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 308).

Zhrnutie podnikateľského zámeru zahrňuje:

- celkové strategické zameranie projektu,
- odôvodnenie očakávaných úspechov projektu,
- uvedenie jedinečných charakteristík spoločnosti,
- stanovenie požiadaviek na kapitálové zabezpečenie projektu,
- percentuálny podiel vlastníctva korporácie (Fotr, Souček, 2005, s. 308).

Časový zámer realizácie projektu by mal poskytovateľov kapitálu informovať o dobe výstavby, dobe zahájenia podnikateľskej činnosti a o termínoch kedy bude potrebné vynaložiť finančné prostriedky (Fotr, Souček, 2005, s. 307).

Prílohy

V prílohách sa uvádzajú napr. výpisy z obchodného registra, životopisy kľúčových osôb podniku, výkresy výrobkov, výsledky prieskumov trhu, výsledky propagačných akcií, technologickú schému výroby, výkazy ziskov a strát, súvahu a peňažné toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, prepočty kritických bodov, referencie významných osôb a pod. (Fotr, Souček, 2005, s. 308 - 309).

2.1.2 Požiadavky na spracovanie podnikateľského zámeru

Okrem konkrétne určených postupov je potrebné, aby podnikateľský zámer spĺňal aj požiadavky na vypracovanie (Fotr, Souček, 2005, s. 309).

Podnikateľský zámer by mal spĺňať tieto požiadavky:

- stručnosť a prehľadnosť,
- jednoduchosť,
- vyzdvihovať výhody produktu (služby) pre užívateľov,
- orientácia na budúcnosť,
- dôveryhodnosť a realistický pohľad,
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu,
- poukázať na konkurenčné výhody projektu,
- vyzdvihnúť schopnosť spoločnosti hradiť úroky a splátky,
- kvalita spracovania aj po formálnej stránke (Fotr, Souček, 2005, s. 309).

2.2 Podnik a podnikanie

V tejto časti vysvetľuje základné pojmy o podnikaní.

2.2.1 Podnik

Podnik je plánovite organizovaná hospodárska jednotka, v ktorom sa zhotovujú a predávajú statky a služby (Kocmanová, 2013, s. 7).

„Podnikom sa rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“ (Zákon č. 513/1991 Zb., §5)

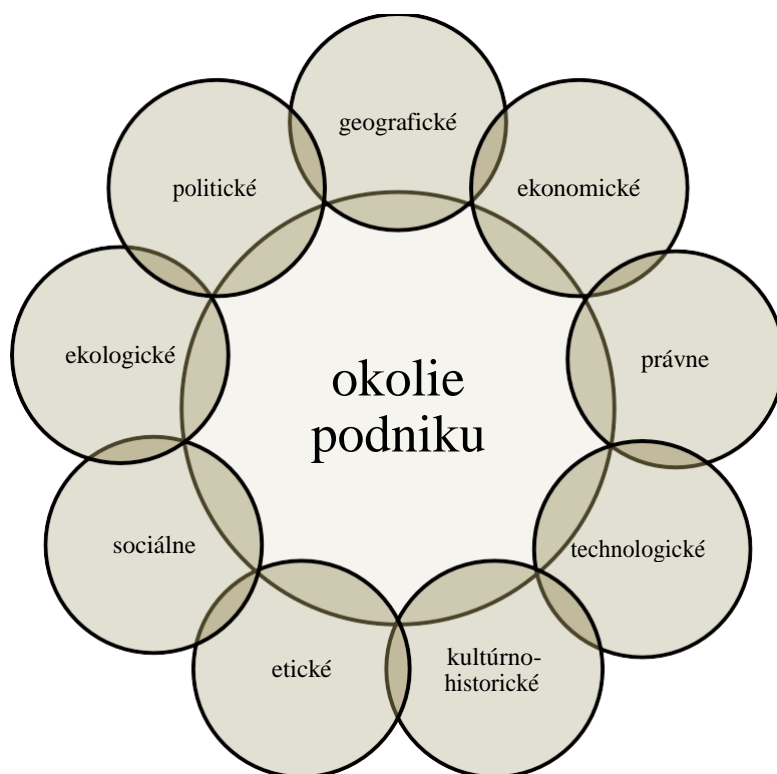
Podnik je charakterizovaný právnou a ekonomickou samostatnosťou. Právna samostatnosť znamená, že podnik vystupuje ako subjekt majúci meno, práva, plniaci si svoje povinnosť. Ekonomická samostatnosť je schopnosť samostatne hospodáriť (zo svojich výnosov hradí náklady a dosahuje výsledku hospodárenia, vystupuje ako samostatný subjekt, určuje si predmet podnikania, používa kapitál k financovaniu svojich strategických cieľov) (Kocmanová, 2013, s. 7).

2.2.2 Okolie podniku

Každá spoločnosť je obklopená prostredím, ktoré ovplyvňuje ale zároveň je ním aj ovplyvnený. Správne využitie okolia môže znamenať veľkú konkurenčnú výhodu (Kocmanová, 2013, s. 8).

Členenie okolia spoločnosti:

- geografické okolie,
- ekonomické okolie,
- právne okolie,
- politické okolie,
- ekologické okolie,
- sociálne okolie,
- etické okolie,
- kultúrno-historické okolie,
- technologické okolie (Kocmanová, 2013, s. 8-9).



Obr. 1: Okolie podniku (Vlastné spracovanie podľa Kocmanová, 2013, s. 8)

2.2.3 Podnikanie a podnikateľ

„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“
(Zákon č. 513/1991 Zb., §2)

„Podnikateľom je podľa občianskeho zákona:

- *osoba zapísaná v obchodnom registri,*
- *osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,*
- *osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia,*
- *fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná.“*

(Zákon č. 513/1991 Zb., §2)

2.2.4 Základné právne formy podnikania

Medzi základné právne formy podnikania patria podniky jednotlivca, živnosti a obchodné spoločnosti (Kislingerová, 2010, s. 2).

„Obchodná spoločnosť (ďalej len "spoločnosť") je právnickou osobou založenou za účelom podnikania. Spoločnosťami sú verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť. Spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť môžu byť založené aj za iným účelom, pokiaľ to osobitný zákon nezakazuje.“ (Zákon č. 513/1991 Zb., §56)

Charakteristické faktory v ktorých sa právne formy rozlišujú:

- spôsob a rozsah ručenia (podnikateľské riziko),
- oprávnenosť k riadeniu (vedenie podniku, spolurozhodovanie),
- počet zakladateľov a podiel na zisku (strate),
- nároky na vstupný kapitál,
- administratívna náročnosť založenia a prevádzkovania podniku,
- finančné možnosti (prístup k cudzím zdrojom),
- daňové zaťaženie,
- povinnosti zverejňovania (Kislingerová, 2010, s. 3).

Spôsob a rozsah ručenia

Od spôsobu a rozsahu ručenia sa odvíja podnikateľské riziko. Podľa právnej úpravy existujú dva spôsoby ručenia. Prvým spôsobom je obmedzené ručenie, kde podnikateľ ručí len do výšky nesplateného majetkového vkladu. To znamená, že za záväzky podniku neručí osobným majetkom ale len majetkovým vkladom do podniku. Druhý spôsob je neobmedzené ručenie, kde podnikateľ ručí za záväzky podniku celým svojim majetkom (Kislingerová, 2010, s. 9).

Oprávnenie k riadeniu

Ťažisko spočíva v úprave oprávnenia viesť a zastupovať podnik na verejnosti. V prvom prípade je ponechaná táto otázka na rozhodnutí majiteľov (spoločníkov), ktorí môžu toto splnomocnenie zakotviť napríklad v spoločenskej zmluve. V druhom prípade zákon rozhoduje aké orgány podnik musí mať a aké sú ich kompetencie (Kislingerová, 2010, s. 9).

Počet zakladateľov

Toto kritérium je v rôznych krajinách odlišne upravené. Okrem konkrétneho počtu záleží aj či sa jedná o fyzickú alebo právnickú osobu (Kislingerová, 2010, s. 10).

Nároky na vstupný kapitál (základné imanie)

Minimálny rozsah vstupného kapitálu je zákonom určený len pre kapitálové spoločnosti (spoločnosť s ručením obmedzením a akciová spoločnosť). Pre osobné spoločnosti a živnosti nie je určená výška vstupného kapitálu ale predpokladá sa osobná účasť spoločníka pri výkone a prevádzkovaní živnosti (Kislingerová, 2010, s. 10).

„Základné imanie spoločnosti je peňažné vyjadrenie súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov všetkých spoločníkov do spoločnosti.“ (Zákon č. 513/1991 Zb., §58)

Administratívna náročnosť so založením a prevádzkovaním podniku

Administratívna náročnosť je spojená s úpravou podmienok podľa ktorých podnik vzniká. Najnáročnejšie je založenie akciovej spoločnosti pretože pred zahájením činnosti je potrebné vyhotoviť zakladateľskú listinu a stanovy. Oproti tomu pomerne jednoduchý proces je pri založení živnosti, kde postačuje živnostenské oprávnenie (Kislingerová, 2010, s. 11).

Účasť na zisku

Miera podnikateľského rizika je úmerná jeho účasti na zisku, poprípade strate. Pri osobných spoločnostiach záleží ako sa spoločníci dohodli pri formulovaní spoločenskej zmluvy, ak sa spoločníci nedohodli delia sa rovným dielom. V niektorých prípadoch plyní delenie zisku (straty) priamo zo zákona. Podobné pravidlá platia aj pri kapitálových spoločnostiach (Kislingerová, 2010, s. 12).

Finančné možnosti

Finančné možnosti sa týkajú hlavne zvýšenia alebo zníženia vlastného kapitálu a prístupu kapitálu veriteľom. Úverové možnosti jednotlivých právnych foriem sa odlišujú. Predovšetkým záleží na výške kapitálu, ktorým spoločnosť disponuje a miere ručenia spoločníkov (Kislingerová, 2010, s. 12).

Daňové zaťaženie

Jedným z najdôležitejších hľadísk pri výbere právnej formy podnikania je daňové hľadisko. V súčasnosti sa daňová sústava skladá z priamych a nepriamych daní (Kislingerová, 2010, s. 13).

Povinnosti zverejňovania

Je povinnosť spoločnosti publikovať súvahu, výkaz ziskov a strát, prílohy. Súčasťou je aj spracovanie výročnej správy. Zverejňovanie hospodárskych výsledkov môže byť nepríjemné pre podnik, ale slúži k ochrane veriteľov a investorov (Kislingerová, 2010, s. 14).

Tab. 1: Porovnanie obchodných spoločností (Zdroj: <http://podnikanie.sgo1.com/>)

obchodné spoločnosti	verejná obchodná spoločnosť	komanditná spoločnosť	spoločnosť s ručením obmedzením	akciová spoločnosť
skratka	v.o.s.	k.s.	s.r.o.	a.s.
typ spoločnosti	osobná	osobná	kapitálová	kapitálová
minimálny počet zakladateľov	2 spoločníci (FO aj PO)	2 spoločníci (FO aj PO) 1 komplementár 1 komandista	minimálne 1 osoba (FO aj PO) max 50 spoločníkov	minimálne 2 akcionári (FO) alebo 1 (PO)
založenie	spoločenská zmluva podpísaná všetkými spoločníkmi	spoločenská zmluva podpísaná všetkými spoločníkmi	zakladateľská listina (pre jednu osobu) alebo spoločenská zmluva (pre viac osôb)	zakladateľská listina (ak je 1 PO) alebo spoločenská zmluva (pre viac osôb)
vznik	zápis do Obchodného registra	zápis do Obchodného registra	zápis do Obchodného registra	zápis do Obchodného registra
vrchol spoločníka	nepovinný	komandista má povinnosť vložiť 250€	povinnosť vložiť vklad minimálne 750€	záleží od menovitej hodnoty akcie
základné imanie	nepovinné	tvoria ho vklady komandistov	minimálna výška 5000€	minimálna výška 25000€
rezervný fond	nepovinný	nepovinný	povinný	povinný
spôsob ručenia	neobmedzené ručenie	komplementár ručí neobmedzene; komandista - ručí do výšky svojho nesplateného vkladu	spoločnosť ručí celým svojím majetkom; spoločníci ručia do výšky svojho nesplateného vkladu	spoločnosť ručí celým svojím majetkom; akcionári neručia za záväzky ale majú povinnosť splatiť upísané akcie

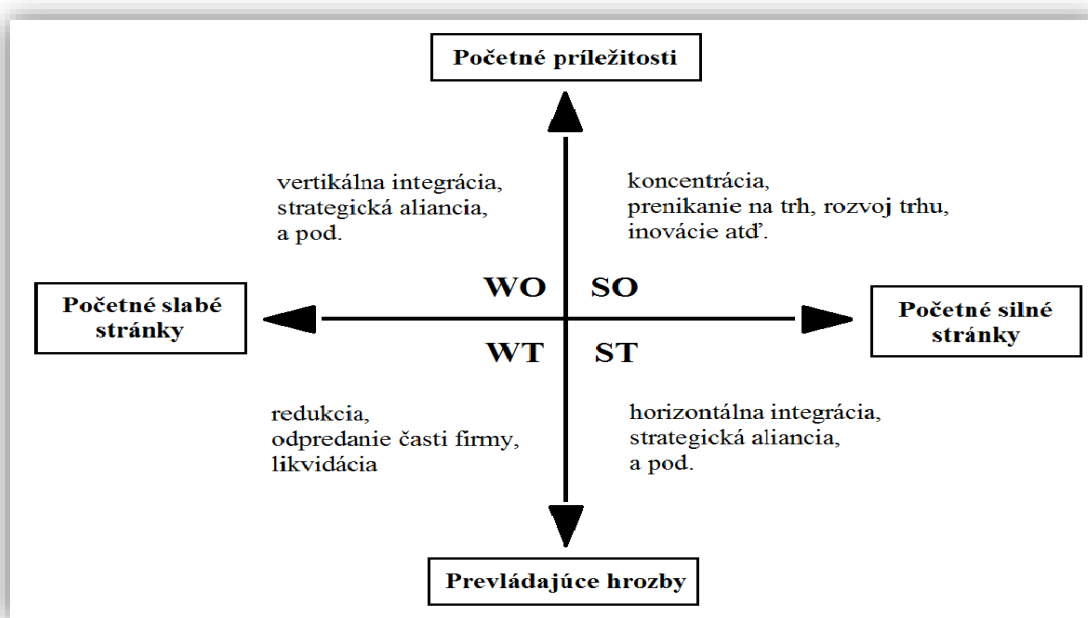
2.3 Analýzy trhu

V tejto kapitole bližšie definujem analýzu SWOT, Porterov model, analýzu STEP, analýzu konkurencie, analýzu citlivosti, analýzu rizika, bod zvratu.

2.3.1 Analýza SWOT

Skratka SWOT znamená silné a slabé stránky podniku, príležitosti a ohrozenia. SWOT analýza je otvoreným ohodnotením podniku. Je veľmi užitočným a pohotovým nástrojom k posúdeniu celkovej situácie. Cieľom analýzy nie je určiť druh silných stránok, slabých stránok, príležitostí a ohrození, ale konkrétne sa zamerať na tie, ktoré majú strategický význam (Váchal, Vochozka, 2013, s. 432).

Kombináciou príležitostí a hrozieb okolia, silných a slabých stránok podniku potom vznikajú rôzne varianty strategického správania, pričom je vždy nutné počítať s tým, že ide o budúci vývoj a tak je potrebné uvažovať dynamicky (Veber, 2000, s. 430).



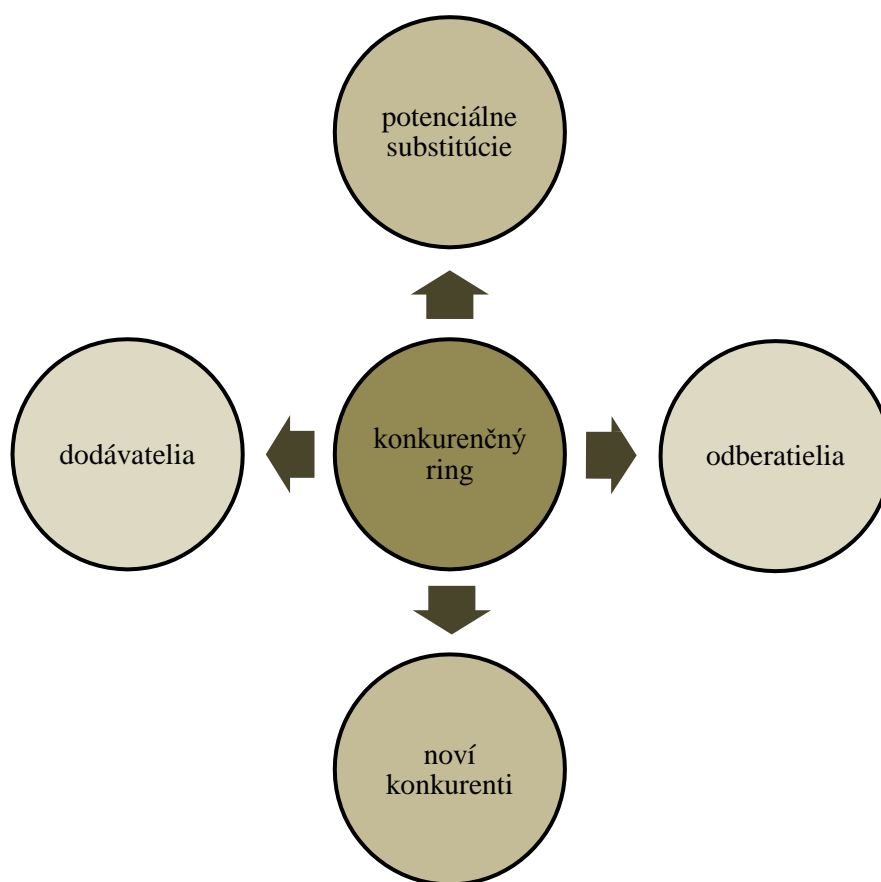
Obr. 2: Využitie analýzy SWOT pri koncipovaní stratégie (Zdroj: Veber, 2000, s. 430)

Význam skratiek:

- **SO** predstavuje využitie silných stránok a príležitostí plynúcich z okolia,
- **WO** je snaha o elimináciu slabých stránok za pomoci príležitostí z okolia,
- **ST** znázorňuje využitie silných stránok pre elimináciu hrozieb,
- **WT** znamená snahu o vyriešenie zlej situácie aj za cenu likvidácie podniku (Veber, 2000, s. 430).

2.3.2 Porterov model

Autorom modelu je Michael Eugene Porter, ktorý v roku 1979 sformuloval pôsobenie a charakteristiky piatich základných síl, na ktorých je závislý stav konkurencie v odvetví. Originálnym analytickým prínosom je systémovosť, s ktorou prezentuje tvorbu konkurenčných síl. Za účelom analýzy je potrebné ohodnotiť každú z piatich síl. Celkový dopad síl ovplyvňuje vznik špecifického druhu konkurencie na trhu a vo výslednom efekte determinuje zisk (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404).



Obr. 3: Porterov model (Zdroj: Vlastná tvorba podľa Váchal, Vochozka, 2013, s. 404)

Ak sa chce podnik konkurenčným silám vyrovnáť, mal by si na trhu nájsť takú pozíciu a prístup ku konkurencii, ktorý:

- čo najviac izoluje podnik od pôsobenia konkurenčných síl,
- umožňuje využiť konkurenčné sily v danom odvetví vo svoj prospech,
- umožňuje podniku zostať v silnej pozícii, z ktorej môže zareagovať na prípadnú konkurenciu (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404).

2.3.3 Analýza STEP

STEP analýza je jednoduchým ale efektívnym nástrojom k ohodnoteniu vplyvu externých faktorov na podnik. Jej cieľom je vo vzájomne sa ovplyvňujúcich segmentoch formulovať odpovedi na tieto otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na podnik?
- Aké sú účinky týchto faktorov?
- Ktoré z nich sú v budúcnosti najdôležitejšie? (Váchal, Vochozka, 2013, s. 399)

Segmenty vonkajšieho prostredia

Sociálno-kultúrny segment – zahrňuje faktory súvisiace so spôsobom života ľudí a ich životných hodnôt (Váchal, Vochozka, 2013, s. 400).

Technologický segment – zahrňuje faktory súvisiace s vývojom výrobných prostriedkov, materiálov, know-how (Váchal, Vochozka, 2013, s. 400).

Ekonomický segment – zahrňuje faktory súvisiace s tokom peňazí, tovaru, služieb, informácií a energií (Váchal, Vochozka, 2013, s. 400).

Politicko-právny segment – zahrňuje faktory súvisiace s distribúciou moci medzi ľuďmi, vrátane vlády (Váchal, Vochozka, 2013, s. 400).

2.3.4 Analýza konkurencie

Cieľom analýzy je ohodnotiť konkurenčnú pozíciu hlavných konkurentov vo vzťahu k vlastnému podniku. Analýza konkurentov je nevyhnutná z viacerých dôvodov, keďže dobrú stratégiu nemožno formulovať v prostredí izolovanom od konkurencie (Váchal, Vochozka, 2013, s. 412).

U dôležitých konkurentov je nevyhnutné sledovať:

- či sú vystavení tlaku zlepšiť ich hospodárske výsledky,
- názory o vývoji odvetvia,
- filozofiu konkurenčných manažérov,
- priority a ciele konkurenčných podnikov,
- pravdepodobné budúce ťahy jednotlivých konkurentov (Váchal, Vochozka, 2013, s. 412).

2.3.5 Analýza citlivosti

Významnou súčasťou odporúčenia k realizácii projektu je práve analýza citlivosti, ktorá kvantifikuje možné dopady vývoja na sledovanú veličinu, podstatnú pre vlastníka. Cieľom analýzy je nájsť tie vstupy, ktorých zmena môže najviac ovplyvniť úspešnosť investície. Výsledky analýzy sú dôležitou oporou pri riadení investícií (Kislingerová, 2010, s. 370).

Všeobecne citlivosť veličiny X na vstupnú veličinu Y udáva, ako sa zmení X pri zmene Y ak zostanú ostatné veličiny pôvodné. Najčastejšie sa sledujú relatívne zmeny a to o koľko % sa zmení veličiny X pri 1% zmene veličiny Y (Kislingerová, 2010, s. 370).

Základným predpokladom k spracovaniu analýzy je určenie veličiny so špecifickými kritériami a označenie všetkých vstupných veličín, ktoré na jej veľkosť majú vplyv. Často sa predpokladá, že všetky vstupné parametre sú na sebe nezávislé, avšak v reálnom svete sa to vyskytuje len zriedkavo. Medzi vstupné parametre by nemali byť zaradené veličiny typu cash flow či diskontná miera alebo skutočné vstupy s vplyvom na hodnotu investície (napr. podiel na trhu, ceny, priame náklady, nepriame náklady, daňová sadzba, využitie kapacity, spôsob odpisovania a pod.) (Kislingerová, 2010, s. 370).

Výstupom podľa zvoleného prístupu môžu byť vzťahy, tabuľky hodnôt, grafy. Výstup by mal byť zrozumiteľný a prehľadný (Kislingerová, 2010, s. 374).

2.3.6 Analýza rizika

Hlavným krokom v procese zisťovania rizík je ich analýza. Analýzu rizika môžeme chápať ako proces definovania hrozieb, pravdepodobnosť s akou sa tieto hrozby uskutočnia a dopad, ktorý spôsobia (Smejkal, Rais, 2003, s. 69)

Analýza rizika zahŕňa

Identifikácia aktív – určenie hodnoteného subjektu a popis aktív, ktoré vlastní (Smejkal, Rais, 2003, s. 70).

Stanovenie hodnoty aktív – vymedzenie hodnoty aktív a ich význam pre subjekt, ohodnotenie možného dopadu pri ich strate, zmeny alebo poškodenia pri správaní subjektu (Smejkal, Rais, 2003, s. 70).

Identifikácia hrozieb a slabých stránok – stanovenie druhu udalostí a akcie, ktoré by negatívne ovplyvnili hodnotu aktív, určenie slabých miest subjektu (Smejkal, Rais, 2003, s. 70).

Stanovenie závažnosti hrozieb a miery zraniteľnosti – vymedzenie pravdepodobnosti výskytu hrozby a miery zraniteľnosti subjektu (Smejkal, Rais, 2003, s. 70).

Kvalitné riešenie každého problému v ktorejkoľvek oblasti je vždy postavené na kvalitnej analýze rizika, ktorá je vstupnou bránou pre riadenie rizík. Výsledky hodnotenia rizík určujú jednotlivé kroky vedenia organizácie a jej priority. Je potrebné si ešte pred začiatkom analýzy stanoviť úroveň, na ktorú chceme riziká eliminovať. Snaha o elimináciu všetkých rizík nemusí byť vždy tým najlepším riešením (Smejkal, Rais, 2003, s. 70).

2.3.7 Bod zvratu

Analýza bodu zvratu je užitočná pre stanovenie toho, koľko výrobkov musí podnikateľ prediť, alebo aký veľký objem tržieb je potrebné dosiahnuť, aby boli pokryté všetky fixné aj variabilné náklady (Hisrich, 1996, s. 142)

$TR = TC$ (Hisrich, 1996, s. 143)

TR = predajná cena * množstvo (Hisrich, 1996, s. 143)

TC = celkové fixné náklady + celkové variabilné náklady (Hisrich, 1996, s. 143)

2.4 Financovanie

Každá realizácia projektu si vyžaduje zhromaždiť dostatočný objem finančných zdrojov na pokrytie nákladov spojených s projektom. Je potrebné zabezpečiť, aby v priebehu životnosti projektu nebola núdza o finančné prostriedky, čo by mohlo spôsobiť zdržanie alebo dokonca pozastavenie realizácie projektu. Navrhnutá štruktúra financovania by mala zohľadňovať stabilitu investície aj celého podniku (Kislingerová, 2010, s. 317).

Spôsoby financovania:

- vlastné zdroje,
- cudzie zdroje (Kislingerová, 2010, s. 317-318).

Tab. 2: Zdroje financovania (Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 318)

Pôvod zdrojov	Vlastíctvo zdrojov		
	interné	vlastné	Cudzie
		zisk odpisy	podniková banka rezervy na mzdy
	externé	vklady vlastníkov dotácie a dary rizikový kapitál	úvery finančných inštitúcií dlhopisy finančný leasing obchodné úvery ostatné záväzky

2.4.1 Vlastné zdroje

K interným zdrojom patrí zisk a odpisy. Financovanie týmito zdrojmi sa často nazýva aj samofinancovaním. Medzi externé zdroje zaraďujeme vklady vlastníkov. Posilnením vlastného kapitálu ziskom sa znižuje riziko firmy zo zadlženia. Zisk však nie je úplne stabilný zdroj, ktorý je pomerne drahým pretože akcionári vyžadujú podiel vo forme dividend. Dividenda je väčšinou vyššia ako úroková miera dlhu a tiež sa nedá zaradiť medzi nákladové položky (Kislingerová, 2010, s. 317).

2.4.2 Cudzie zdroje

K cudzím zdrojom patria hlavne úvery (obchodné alebo bankové), emisie dlhov ale aj finančný leasing. Cenou za využitie cudzieho kapitálu je úrok. Zahrnutie úrokov platených za cudzí kapitál znižuje základ dane a tým aj výšku platených daní. Zvyčajne býva cudzí kapitál lacnejší ako vlastný (Kislingerová, 2010, s. 317-318).

Rozdelenie cudzích zdrojov:

- bankové úvery,
- obchodné úvery,
- leasing,
- rizikový kapitál,
- dotácie (Koráb a spol., 2007, s. 196-209).

Bankové úvery

Najčastejšie sa bankové úvery poskytujú podnikateľom prostredníctvom komerčných bánk. Kapitál je vo forme úveru a vyžaduje hmotnú garanciu alebo záruku. Zárukou môže byť obchodný kapitál (napr. budova, pozemok), osobný majetok vlastníkov (dom, pozemok) alebo majetok ručiteľa, ktorý ručí za úver (Koráb a spol., 2007, s. 196).

Podnikateľský zámer predstavuje základný dokument, na ktorom podnikateľ presvedčuje banku o realizácii svojho nápadu a schopnosti splácať poskytnutý úver (Koráb a spol., 2007, s. 196).

Rozdelenie bankových úverov:

- kontokorentné úvery,
- lombardné úvery,
- eskontné úvery,
- spotrebné úvery,
- emisné pôžičky,
- hypotekárne úvery (Rejnuš, 2014, s. 93).

Obchodné úvery

Obchodné úvery môžu byť dodávateľské alebo odberateľské. Častejšie sa vyskytujú dodávateľské obchodné úvery, pri ktorých sa dohodne odklad platby za prevedenú dodávku výrobkov alebo služieb o vopred dohodnutý počet dní. Pri odberateľských obchodných úveroch sa jedná o prijímanie záloh od odberateľov (Koráb a spol., 2007, s. 198).

Leasing

Leasing (prenájom) je čoraz rozšírenejší spôsob financovania. Využíva sa hlavne vďaka daňovej úspore a úspory hotovosti. Je to dohoda, ktorá prenáša na nájomcu právo používať určitý majetok na vopred dohodnutý čas a za určitú finančnú náhradu (nájomné). Leasing môže byť operatívny alebo finančný (Koráb a spol., 2007, s. 198).

Operatívny leasing je zrušiteľný prenájom majetku, ktorý však po ukončení užívateľ vráti späť vlastníkovi. Využíva sa hlavne k prenájomu vecí, ktoré užívateľ potrebuje len na krátku dobu. Údržbu a opravy zabezpečuje vlastník (Koráb a spol., 2007, s. 198).

Finančný leasing je nezrušiteľný prenájom, po jeho ukončení prechádza vlastnícke právo na predmet leasingu do vlastníctva užívateľa. Využíva sa pre nákup majetku, ktorý bude nájomca využívať dlhú dobu. Údržbu a opravy zabezpečuje nájomca (Koráb a spol., 2007, s. 199).

Rizikový kapitál

Rizikový kapitál je prostriedok financovania zahájenia činnosti podniku, jeho rozvoja, expanzie alebo odkúpenia celého podniku, kde investor rizikového kapitálu poskytne kapitál a na oplátku získava dohodnutý podiel základného kapitálu (väčšinou akcie). Rizikový kapitál je zameraný na malé a stredné podniky (Koráb a spol., 2007, s. 200).

Dotácie

Dotácie sú nenávratným zdrojom financovania. Je to ekonomický nástroj, prostredníctvom ktorého štát alebo územné celky podporujú podnikateľov. Dotácie môžu byť priame alebo nepriame (Koráb a spol., 2007, s. 209).

Tab. 3: Rozdelenie dotácií (Zdroj: Koráb a spol., 2007, s. 209)

Dotácie	
Priame	Nepriame
cenové príplatky	daňové úľavy
exportné prémie	bezúročné pôžičky a pôžičky so zníženou úrokovou sadzbou
investičné dotácie	štátne záruky
d'alšie priame dotácie	bezplatné poradenstvo

2.5 Metódy hodnotenia investícií

Vo všeobecnosti investície predstavujú odloženú spotrebu za účelom získania budúceho úžitku. Platí, že ten kto investuje, obetuje svoje súčasné úžitky za prísľub budúcich úžitkov s cieľom dosiahnuť zisk. Z finančného hľadiska rozhodovanie o investíciách závisí na tom z akých zdrojov bude investícia hradená (vlastné zdroje, cudzie zdroje) a aká bude jej efektívnosť (Synek, 2011, s. 282).

Rozhodujúcim kritériom pri hodnotení investícií je:

- výnosnosť (rentabilita),
- rizikovosť,
- doba splatenia (stupeň likvidity) (Synek, 2011, s. 282).

Pri hodnotení efektívnosti investície musíme mať kritérium podľa ktorého budeme investíciu posudzovať. Záleží na tom, s akým cieľom bol realizovaný hodnotený projekt (napr. cieľom môže byť zníženie nákladov, zvýšenie výroby, zvýšenie zisku) (Synek, 2011, s. 291).

Rozdelenie metód hodnotenia investícií:

- metódy statické (nezohľadňujú faktor času),
- metódy dynamické (zohľadňujú faktor času) (Synek, 2011, s. 292).

Metódy hodnotenia investícií:

- metóda výnosnosti investície,
- metóda doby splácania,
- metóda čistej súčasnej hodnoty,
- metóda vnútorného výnosového percenta,
- metóda nákladová (Synek, 2011, s. 292).

2.5.1 Metóda výnosnosti investície

Zisk sa považuje za efekt z investície. Táto metóda vychádza z toho, že tak ako zmeny v objemu výroby, tak aj zmeny v nákladoch, ktoré investícia vyvolá, sa zobrazia v zisku (Synek, 2011, s. 292).

Vzorec pre výpočet výnosnosti investície:

$$rI = \frac{Z_r}{IN}$$

- ***rI*** – výnosnosť investície (ROI – Return of Investment) (Synek, 2011, s. 292),

- Z_r – priemerný čistý ročný zisk z investície,
- IN – náklady na investíciu (Synek, 2011, s. 292).

2.5.2 Metóda doby splácania

Doba splácania je obdobie, za ktorú tok príjmov prinesie hodnotu rovnajúcu sa pôvodným nákladom na investíciu (Synek, 2011, s. 294).

Vzorec pre výpočet doby splácania:

$$DS = \frac{IN}{\text{roční cashflow}} \text{ (roky)}$$

- DS – doba splácania,
- IN – náklady na investíciu (Synek, 2011, s. 294).

Investícia je tým výhodnejšia, čím je doba splácania kratšia. Doba splácania musí byť kratšia ako doba životnosti investície (Synek, 2011, s. 295).

2.6 Kalkulácie a rozpočet

Prostredníctvom kalkulácie sa vypočíta konečná cena výrobku. Cenu výrobku môžeme počítať buď pred jeho vyhotovením (predbežná kalkulácia) alebo po jeho vyhotovení (dodatočná kalkulácia). Jediný rozdiel medzi týmito kalkuláciami je v tom, že pri predbežnej kalkulácii musíme odhadnúť vynaložené vstupy, zatiaľ čo pri dodatočnej kalkulácii spočítame skutočné hodnoty použitých vstupov (Němec, 1998, s. 321).

2.6.1 Výpočet kalkulácie

Skôr ako sa dostaneme k vypočítanej celkovej cene výrobku, musíme prejsť viacerými stupňami kalkulácie (Němec, 1998, s. 237).

Nákupná kalkulácia

Pomocou nákupnej kalkulácie vypočítame aké množstvo daného materiálu budeme potrebovať pre plánovaný počet výrobkov, ktoré máme vyrobiť za určité obdobie. Toto množstvo vynásobíme cenou od dodávateľa, pripočítame výdaje spojené s obstaraním materiálu. Celkový súčet vydáme počtom kusov výrobkov, ktoré je možné z nakúpeného materiálu vyrobiť a tak dostaneme nákupnú cenu materiálu pre jeden kus výrobku (Němec, 1998, s. 237-238).

Výrobná kalkulácia

Pri kalkulácii výrobnej ceny používame spôsob členenia nákladov na priame náklady (materiál) a nepriame náklady (mzdy a režijné náklady) (Němec, 1998, s. 239).

Výrobná cena = priamy materiál + mzdy + režijné náklady (Němec, 1998, s. 239).

Predajná kalkulácia

Výrobky sa však nepredávajú za výrobnú cenu. Podnikateľ si zaslúži za svoj prínos, vložený kapitál, podnikateľské riziko primeranú náhradu vo forme zisku. Primeraný zisk by mal byť aspoň tak vysoký, aby nahradil úroky, ktoré by podnikateľ dostal ak by investoval peniaze do banky. To znamená, že rentabilita vloženého kapitálu musí byť väčšia ako úrok získaný z vkladu (Němec, 1998, s. 255).

Spôsoby určenia predajnej ceny sú rôzne. Podnikateľ si môže určiť pevný zisk, ktorý chce inkasovať z každého výrobku alebo môže určiť cenu podľa úrovne cien konkurencie na trhu. Je potrebné však poznamenať, že predajnú cenu netvorí len výrobná cena so ziskom ale aj daň z pridanej hodnoty (Němec, 1998, s. 255-259).

2.6.2 Rozpočet

Rozpočet je vo všeobecnosti zoznam plánovaných príjmov a výdajov, preto sa mu tiež hovorí aj predbežná kalkulácia. Úlohou rozpočtu je zistiť, či sa podnikanie oplatí (Němec, 1998, s.259).

Rozpočet zahrňuje:

- prieskum trhu a výrobný program,
- kapacitný prepočet,
- potrebu kapitálu,
- výrobné náklady,
- výkony, zisk a kritický bod (Němec, 1998, s. 259-264).

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V analýze skutočného stavu budem vyberať a analyzovať vhodné mesto na otvorenie novej prevádzky Hemingway baru. Taktiež je v tejto časti vyhodnotený dotazník.

3.1 Výber vhodného mesta

Výber vhodného mesta je rozhodujúcim krokom pri rozširovaní spoločnosti. Je nutné zvážiť všetky možnosti, ich klady a zápory. Majitelia si určili kritéria, ktoré musí vybrané mesto spĺňať. Kritéria sú zvolené podľa ich skúseností a možností.

Kritéria pre výber miest:

- vzdialenosť do 150 km od Nitry,
- minimálne 60 000 obyvateľov,
- aspoň 2 univerzity,
- rušný nočný život.

Tab. 4: Porovnanie potenciálnych miest (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Mesto	Vzdialenosť od Nitry	Počet obyvateľov	Počet univerzít
Bratislava	90 km	422 932	12
Trnava	50 km	63 865	2
Piešťany	50 km	28486	1
Trenčín	120 km	54 996	1
Levice	45 km	33040	0
Banská Bystrica	130 km	76 784	2
Martin	145 km	54657	0

Bratislava, Banská Bystrica a Trnava sú tri mestá, ktoré spĺňajú všetky kritéria.

3.2 Analýza STEP

Dodržaním stanovených kritérií som vybrala tri mestá, spĺňajúce všetky požiadavky majiteľov. Porovnaním štyroch segmentov STEP analýzy zistím, ktoré z nich má najvhodnejšie predpoklady pre rozvoj spoločnosti.

3.2.1 Sociálno-kultúrny segment

Najnižšia hustota obyvateľstva 786 obyvateľov na km² je v Banskej Bystrici, v Trnave je 893 a v Bratislave až 1156 obyvateľov na km².

Tab. 5: Štruktúra obyvateľstva analyzovaných miest (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Mesto / počet obyvateľov	Predproduktívny vek (0 -18 r.)	Produktívny vek (18 - 60 r.)	Poproduktívny vek (60 r. a viac)	Celkový počet obyvateľov
Banská Bystrica	10 228	47 420	19 136	76 784
Bratislava	73 018	241 413	108 501	422 932
Trnava	10 404	39 490	13 971	63 865

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že obyvateľov v Trnave a v Banskej Bystrici ubúda. Pomer medzi prisťahovaným a odsťahovaným obyvateľstvom je záporný. V Trnave bolo za posledný rok viac narodení ako úmrtí ale v Banskej Bystrici bola situácia opačná. Toto neplatí pre Bratislavu. Štatistiky hovoria, že sa do Bratislavy posledný rok prisťahovalo viac obyvateľov ako sa odsťahovalo a aj pribudlo viac narodených detí ako bolo úmrtí.

3.2.2 Technologický segment

Z troch sledovaných miest má najväčší inovatívny potenciál Bratislava. Keďže je to hlavné mesto Slovenskej republiky, je prirodzené, že má v tejto oblasti najrozmanitejší rozsah odvetví. Avšak Trnava má tiež predpoklady a vhodné prostredie na technologický vývoj. Okrem toho, že sú tam situované veľké spoločnosti, jej veľkou výhodou je aj pomerne malá vzdialenosť od Bratislavy (60km). Banská Bystrica

nepochybne v technologickej oblasti zaostáva za týmito dvomi mestami. V banskobystrickom kraji prevažuje poľnohospodárstvo a hutníctvo. V porovnaní s Trnavou a Bratislavou nie sú v Banskej Bystrici situované tak veľké spoločnosti a tým aj jej možnosti na inováciu sú nižšie.

Tab. 6: Prehľad priemyselných odvetví v sledovaných mestách (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Mesto	Odvetvie	Príklad
Banská Bystrica	doprava a logistika	Slovenská pošta
	poľnohospodárstvo a lesníctvo	Lesy Slovenskej Republiky, štátny podnik
Bratislava	automobilový priemysel	Volkswagen Slovakia
	financie	Dôvera zdravotná poisťovňa, Všeobecná zdravotná poisťovňa
	chemický priemysel	Slovnaft
	energetika	Slovenské elektrárne, Slovenský plynárenský priemysel
	maloobchod	Kaufland Slovenská republika, Lidl Slovenská republika
Trnava	elektrotechnika	Samsung Electronics Slovakia
	automobilový priemysel	ZF Slovakia, PCA Peugeot Citroen Slovakia
	potravinarstvo a veľkoobchod	Tate & Lyle Slovakia

3.2.3 Ekonomický segment

Podľa štatistického úradu Slovenskej republiky je najvyššia priemerná nominálna mesačná mzda v Bratislave a naopak najnižšia v Banskej Bystrici. Rovnako tak si stojí ukazovateľ HDP, Bratislava je ďaleko v popredí pred Trnavou aj Banskou Bystricou.

Tab. 7: Prehľad ekonomických parametrov sledovaných miest (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Mesto	Priemerná nominálna mesačná mzda			Podiel HDP na obyvateľa k priemeru SR	Nezamestnanosť
	muži	ženy	spolu		
Banská Bystrica	1 062 €	863 €	957 €	71,45%	6,25%
Bratislava	1 533 €	1 130 €	1 348 €	243,07%	4,44%
Trnava	1 212 €	885 €	1 070 €	110,99%	3,51%

Najväčšia nezamestnanosť je v Banskej Bystrici, je takmer dvojnásobne veľká oproti Trnave. Bratislava sa v nezamestnanosti nachádza medzi týmito dvoma mestami, bližšie je však ku Trnave.

3.2.4 Politicko-právny segment

Všetky tri analyzované mestá sa nachádzajú na Slovensku. Preto pre ne platia rovnaké zákony a tiež politická situácia.

Minulý rok bol v Bratislave podaný návrh všeobecne záväzného nariadenia obmedzujúceho otváracie hodiny gastronomických prevádzok (barov, pohostinstiev) v Starom Meste. Pokiaľ by sa prevádzka nenachádzala v podzemí, na lodi alebo by neupravila priestory podľa vyhlášky, mala byť otvorená len do 22:00 hodiny. V prípade, že by bol návrh schválený, malo by to obrovský dopad na všetky prevádzky v oblasti. Miestny poslanci však tento návrh neschválili a tak sa zatiaľ otváracie hodiny v Starom Meste nemenia. Hemingway bar je momentálne otvorený až do 03:00 hodiny ráno. Ak by sa spoločnosť rozhodla rozšíriť Hemingway bar práve do Bratislavy, tento návrh by nemal priaznivý vplyv na vývoj a ekonomický rast spoločnosti.

3.2.5 Zhodnotenie analýzy

Banská Bystrica obstála na poslednom mieste v takmer každom segmente analýzy. Počet obyvateľov mesta ubúda, štatisticky je menšia pôrodnosť ako úmrtnosť v meste. Ľudia migrujú preč z mesta. Určite je to ovplyvnené aj výškou nezamestnanosti v meste, priemerným mesačným platom a tiež pracovnými možnosťami. Ak by sa spoločnosť rozhodla pre rozšírenie Hemingway baru práve do Banskej Bystrice, mohlo by to mať dopad na budúcu výšku tržieb a množstvo zákazníkov.

Bratislava v analýze obstála veľmi dobre. Je presným opakom Banskej Bystrice, väčšinu ukazovateľov mala na popredných miestach v rebríčku. Tieto výsledky nie sú prekvapivé keďže je Bratislava hlavným mestom Slovenskej Republiky. Avšak nová prevádzka Hemingway baru by bola situovaná v Starom meste, kde sa riešil spomínaný návrh na obmedzenie otváracích hodín nočných podnikov.

Výhodou Trnavy je jej vzdialenosť, len 60 km od Nitry. V jej okolí sa nachádzajú ďalšie 2 menšie mestá (Sereď, Hlohovec), ktorých obyvatelia chodia za zábavou a nočným životom práve do Trnavy. Toto mesto je veľmi podobné Nitre, v ktorej sa už Hemingway bar nachádza a má úspech. Ekonomický segment je tiež na vhodnej úrovni. Trnava sa môže pochváliť najnižšou nezamestnanosťou, vyššími priemernými mesačnými mzdami v porovnaní s Banskou Bystricou. Má veľký potenciál aj v technologickom segmente.

3.3 Porterov model

Pre výber najvhodnejšieho mesta je potrebné poznať výsledky nie len STEP analýzy ale aj analýzy odvetvia pomocou Porterovho modelu piatich síl, ktorý prakticky aplikujem do troch skúmaných lokalít.

3.3.1 Vyjednávacia sila dodávateľov

Berúc do úvahy, že majitelia sa rozhodli otvoriť novú prevádzku s rovnakým sortimentom ponúkaných nápojov a služieb, chceli by pokračovať aj v spolupráci

s hlavnými dodávateľmi. Práve preto je potrebné, aby vo vybranom meste bola zastúpená väčšina už overených dodávateľov.

Medzi hlavných dodávateľov Hemingway baru v Nitre patrí Coca-Cola, Italmarket, ProBar, veľkoobchod Bečica a Metro. Coca-Cola a Italmarket pôsobí na celom Slovensku. Metro sa nachádza v Bratislave aj v Banskej Bystrici, Trnava nedisponuje vlastným Metrom ale patrí pod záštitu toho Nitrianskeho. Okrem hlavných dodávateľov Hemingway bar spolupracuje aj s ďalšími lokálnymi dodávateľmi. Tento typ dodávateľov v prvom rade zabezpečuje zásobovanie vinotéky baru (napr. Vinárstvo PD Mojmírovce, Víno Nichta, Víno Mrva & Stanko) ale aj zásobovanie destilátov (Fine Destillery). Z tohto hľadiska je potrebné, aby sa v okolí vybraného mesta nachádzali kvalitné vinárstva. Medzi Trnavou a Bratislavou sú situované viaceré väčšie vinárstva (napr. Víno Mrva & Stanko, ELESKO, Villa Vino Rača, Víno Matyšák) ale okolie Banskej Bystrice nedisponuje veľkým výberom kvalitných vinárstiev.

Vďaka tomu, že jeden Hemingway bar je už otvorený, majitelia majú možnosť využiť dobré meno spoločnosti pri uzatváraní dlhodobých výhodných zmlúv s overenými dodávateľmi. V prípade neočakávaných udalostí sa môžu spoľahnúť na veľkú mieru flexibility zo strany dodávateľov.

3.3.2 Ohrozenie zo strany novej substitúcie

Špecificky zameraný bar, v tomto prípade kubánsky bar, je ohrozený ďalšími gastronomickými prevádzkami. Môžu to byť klasické bary bez zamerania, diskotékové bary, bary a prevádzky s bowlingom alebo inými spoločenskými hrami (šípky, biliard, počítačové hry), herne ale aj reštaurácie.

3.3.3 Vyjednávacia sila odberateľov (zákazníkov)

Vplyv zo strany zákazníkov na bary a gastronomické prevádzky je skutočne veľký. Bary medzi sebou bojujú o pozornosť zákazníka. Doposiaľ je stále jedným z hlavných faktorov pri výbere podniku cena ale v posledných rokoch sa dostáva do popredia kvalita ponúkaných služieb a hlavne atmosféra samotného baru. Problematiku faktorov

ovplyvňujúcich zákazníkov pri výbere nočného podniku bližšie rozoberiem v interpretácií dotazníku.

3.3.4 Ohrozenie zo strany nových konkurentov

Nových konkurentov odrádzajú od vstupu na trh vstupné bariéry, ktoré môžu byť pre konkurenciu neprekonateľné. Medzi vstupné bariéry v tomto prípade patrí:

- kapitálová náročnosť,
- skúsenosti v danom odbore,
- odlišnosť svojho baru a ponuky služieb od konkurencie,
- vytvorenie vlastnej značky,
- časová náročnosť (vytvorenie dobrého mena medzi zákazníkmi),
- udržanie zákazníkov.

3.3.5 Súperenie medzi etablovanými podnikmi

Pre Hemingway bar predstavujú skutočnú konkurenciu bary s osobitým zameraním, so širokou ponukou miešaných nápojov a rumov z rôznych krajín. Ostatné bary nemajú taký vplyv, aby boli dlhodobou hrozbou.

Banská Bystrica

Banská Bystrica je známa najväčším a najznámejším diskotékovým klubom na Slovensku, nazýva sa Ministry of fun. Okrem tohto klubu sú v meste situované viaceré študentské diskotékové bary, bary bez špecifického zamerania, café bary ale tiež aj kubánske bary.

Navštevované bary a diskotékové kluby v Banskej Bystrici:

- Monopol,
- Ponorka,
- Kapitol Pub,

- Ministry of fun,
- Bodega de La Havana.

Za konkurenciu môžeme v Banskej Bystrici považovať bar Bodega de La Havana.

Bratislava

Bratislava a hlavne jej časť Staré mesto je lokalita s najhustejšie situovanými nočnými podnikmi na Slovensku. Konkurenčný boj o zákazníka je veľmi veľký. Zákazník má na výber z veľkej škály možností. Nachádza sa tu veľa koktail barov a aj barov s kubánskym zameraním.

Medzi hlavných konkurentov patrí:

- Casa del Havana,
- Michalska Cocktail Room,
- Greenwich Cocktail bar,
- The Cuba Libre Rum & Cigar House,
- Lemon Tree,
- Sky Bar,
- Antique American Bar,
- Old fashioned bar,
- Urban House.

Trnava

Nočný život v Trnave nie je až tak rozvinutý a známky ako v Bratislave či Banskej Bystrici. V Trnave je situovaných pár diskotekových klubov, barov s ponukou miešaných nápojov a tiež jeden bar zameraný na konkrétnu značku rumu. Tieto bary majú skôr komornejšiu atmosféru a miešané nápoje sú ich doplnkovým sortimentom.

V Trnave môžeme za konkurenciu považovať tieto bary:

- Zacapa Room,
- Synagoga Cafe bar,
- Raspberry cocktails & cafe.

3.3.6 Zhodnotenie analýzy

Z Porterovho modelu piatich síl je jednoznačne vidieť, že najväčšia konkurencia etablovaných podnikov je v Bratislave. Nachádza sa tam veľké množstvo koktail barov a dokonca aj kubánske bary.

Banská Bystrica je známa svojím najväčším diskotékovým klubom na Slovensku ale napriek tomu nedisponuje veľkým množstvom barov, ktoré by mohli ohroziť novú prevádzku Hemingway baru.

Podobne ako Banská Bystrica v analýze obstála Trnava. Je tam situovaných pár podnikov, ktoré by mohli predstavovať konkurenciu ale trh nie je presýtený ich ponukou.

3.4 Vybraná lokalita

Po dôkladnej STEP analýze, Porterovom modeli piatich síl a vzájomnom porovnaní všetkých troch miest sa dá zhodnotiť, že najväčší potenciál pre novú prevádzku Hemingway baru je v Trnave.

3.5 SWOT analýza

Prostredníctvom SWOT analýzy podnik diagnostikuje svoje silné a slabé stránky, budúce príležitosti a hrozby, zistí hlavné konkurenčné výhody a nedostatky, ktoré by mal eliminovať. SWOT analýzu uplatním pre prevádzku Hemingway baru v Trnave.

Medzi silné stránky patrí:

- kvalita poskytovaných služieb,
- originálna atmosféra kubánskeho prostredia,
- prijateľná cena za ponúkané služby,
- kvalifikovaný personál,
- dobré meno prevádzky v Nitre,
- získané know-how a skúsenosti z prevádzky v Nitre.

K slabým stránkam môžeme zaradiť:

- nová lokalita,
- časová náročnosť vybudovania si stálej klientely,
- vstupné náklady na otvorenie novej prevádzky.

Pre spoločnosť Cayo s.r.o. existujú tieto príležitosti:

- rozšírenie Hemingway baru do druhého mesta,
- zvýšenie tržieb,
- rozdelenie podnikateľského rizika na dve prevádzky.

Medzi hrozby sa môžu zaradiť:

- rastúce ceny vstupných nákladov,
- nízky záujem zo strany zákazníkov,
- nežiaduci vplyv makroekonomických faktorov,
- konkurencia substitučných prevádzok.

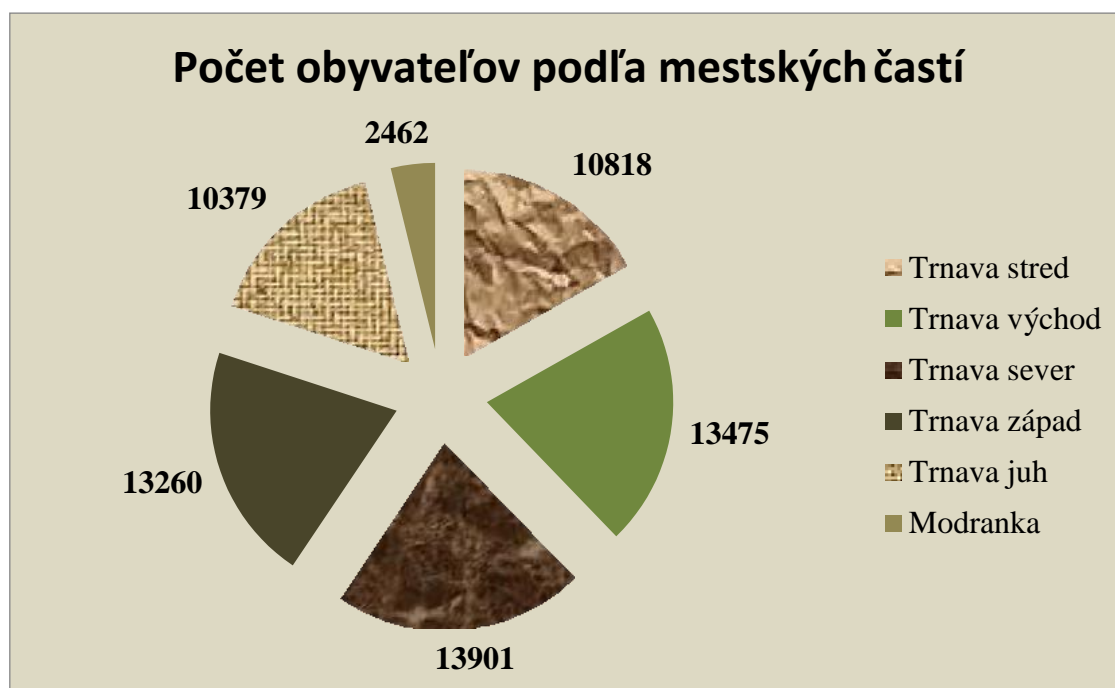
3.6 Analýza prostredia – popis mesta Trnava

Kultúrno-historické pamiatky a cirkevné stavby sú charakteristickými znakmi starobylej Trnavy. Jedinečné mesto prezývané aj „malý slovenský Rím“ sa nachádza v západnej

časti Slovenskej republiky, asi 50 km od Bratislavy. Mestom prechádza diaľnica spolu s rýchlostnou cestou a železničný koridor spájajúci západ a východ Slovenskej republiky. Trnava je okresným aj krajským mestom. Trnavský kraj má rozlohu 4 164 km² a je rozdelený na 7 okresov:

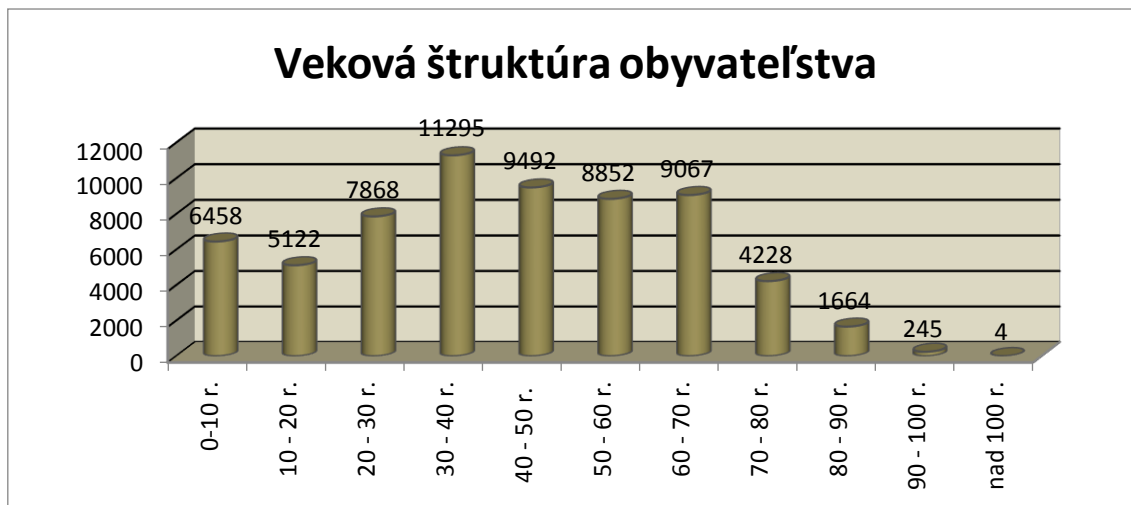
- Dunajská Streda (DS),
- Galanta (GA),
- Hlohovec (HC),
- Piešťany (PN),
- Senica (SE),
- Skalica (SK)
- Trnava (TT).

Rozloha mesta je takmer 72 kilometrov štvorcových. Mesto sa člení na 6 mestských častí: Trnava stred, Trnava východ, Trnava sever, Trnava západ, Trnava juh a Modranka.



Graf 1: Počet obyvateľov podľa mestských častí (Zdroj: <http://www.trnava.sk>)

V súčasnosti má Trnava 64 295 obyvateľov s hustotou obývania 899 obyvateľov na kilometer štvorcový.



Graf 2: Veková štruktúra obyvateľstva Trnavy (Zdroj: <http://www.trnava.sk>)

Počet ekonomicky produktívnych obyvateľov v meste je 39 457. Trnava patrí k mestám s najnižšou mierou nezamestnanosti 3,51 % v porovnaní so slovenským priemerom, ktorý je 8,39% .

V Trnave sa nachádza 13 materských škôl, 9 základných škôl, 2 umelecké školy, 12 stredných škôl, 4 gymnáziá a 2 univerzity.

3.7 Analýza konkurencie

Trnava je zaujímavá tým, že tvorí centrum zábavy aj pre ľudí z okolitých miest (Hlohovec, Sered') a obcí. Napriek tomu nočný život v Trnave nie je ešte stále veľmi rozvinutý. V meste je situovaných viacero kaviarní, vinární, pivární, barov či diskotékových klubov.

V rámci Trnavy môžeme za skutočnú konkurenciu považovať:

Zacapa Room je novootvorený bar v centre Trnavy. Jeho priestory sú pomerne obmedzené. Ako už z názvu vyplýva, bar je zameraný na rumy predovšetkým na Zacapu. Okrem rumov ponúka miešané nápoje a rôzne druhy plantážnych káv.

Synagoga Cafe bar je impozantná reštaurácia, ktorá okrem skvelých jedál ponúka aj miešané nápoje. Synagoga dostala ocenenie „Najkrajšia zrekonštruovaná sakrálna stavba na Slovensku“. Konajú sa tu rôzne spoločenské akcie, výstavy, koncerty, školenia, módne prehliadky.

Raspberry cocktails & cafe je kaviareň s ponukou koktailov, alkoholických aj nealkoholických nápojov. Je to podnik známy svojimi latino akciami, kde nechýba dobrá hudba, zábava a tematické kostýmy.

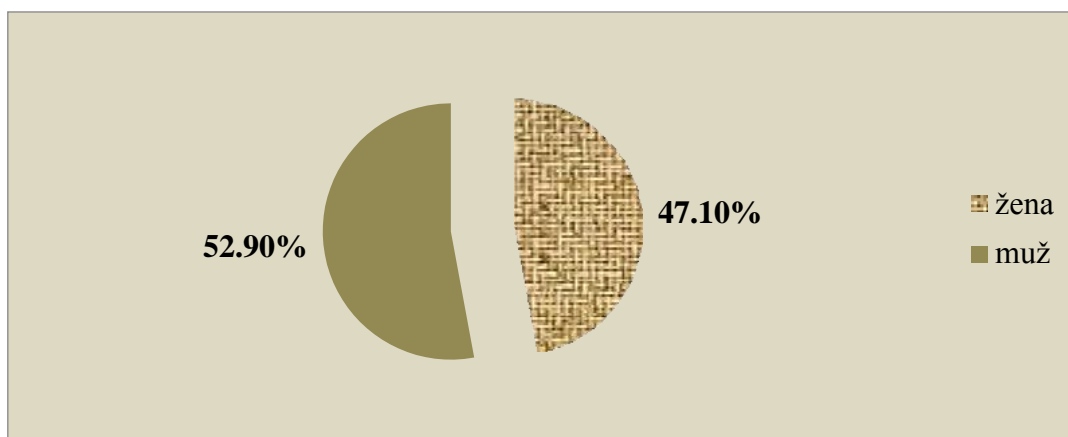
3.8 Vyhodnotenie dotazníku

Prostredníctvom dotazníku som oslovila 95 respondentov, ktorí mi odpovedali na otázky týkajúce sa nočného života v Trnave. Cieľom dotazníku bolo zistiť, po akých nočných podnikoch je v Trnave dopyt, ako celkovo hodnotia nočný život v meste a či je záujem o otvorenie nového kubánskeho baru. Dotazník je priložený v prílohách.

Otázka č. 1: Aké ste pohlavie?

Dotazník vyplnilo spolu 95 respondentov:

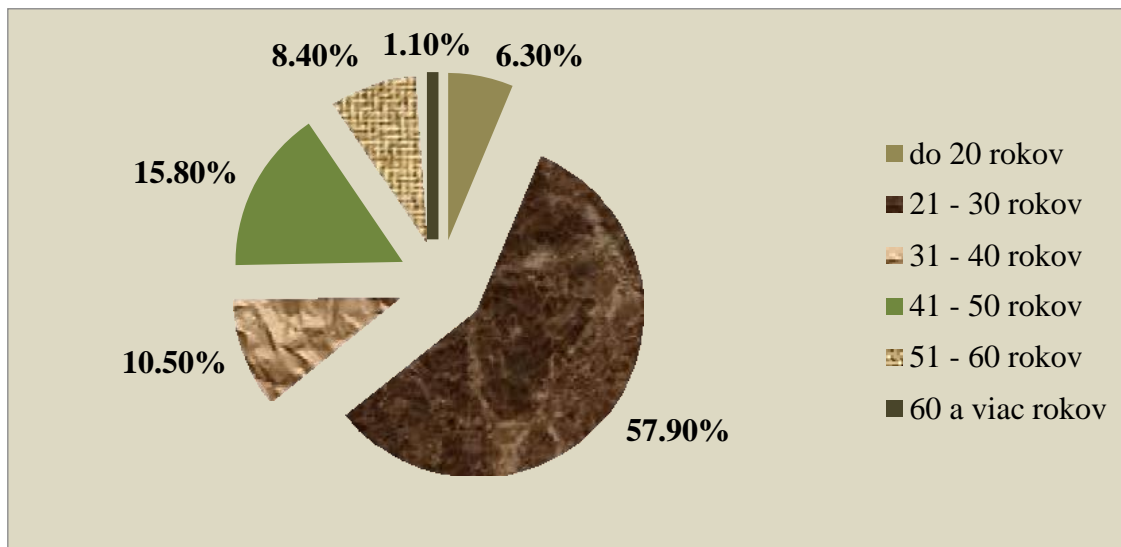
- muži 53,7 %
- ženy 46,3%



Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 2: Do akej vekovej skupiny patríte?

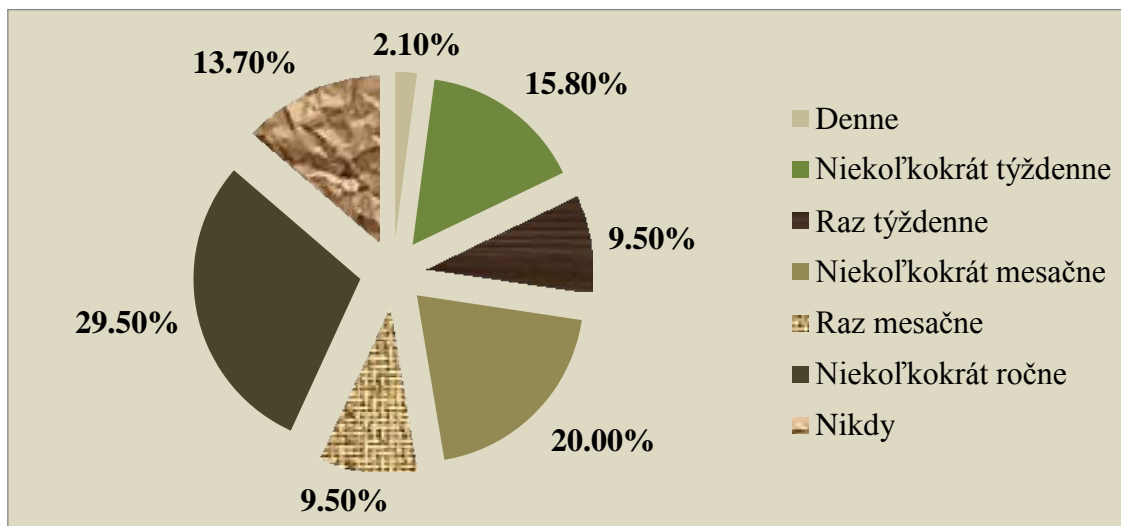
Z grafu môžeme vidieť, že veková štruktúra respondentov je pestrá. Zastúpené sú všetky kategórie. Najviac respondentov 57,9% je vo veku 21 – 30 rokov.



Graf 4: Veková štruktúra respondentov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 3: Ako často navštevujete nočné podniky v Trnave?

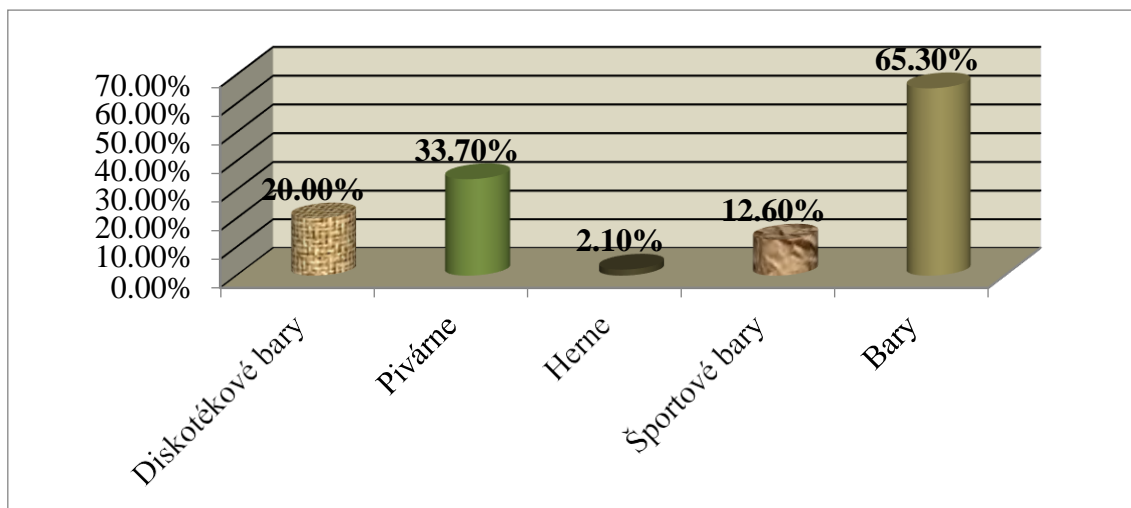
Z grafu vyplýva, že väčšina respondentov navštevuje bary niekoľkokrát ročne.



Graf 5: Početnosť návštev nočných podnikov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.4: Aký typ nočných podnikov vyhľadáвате?

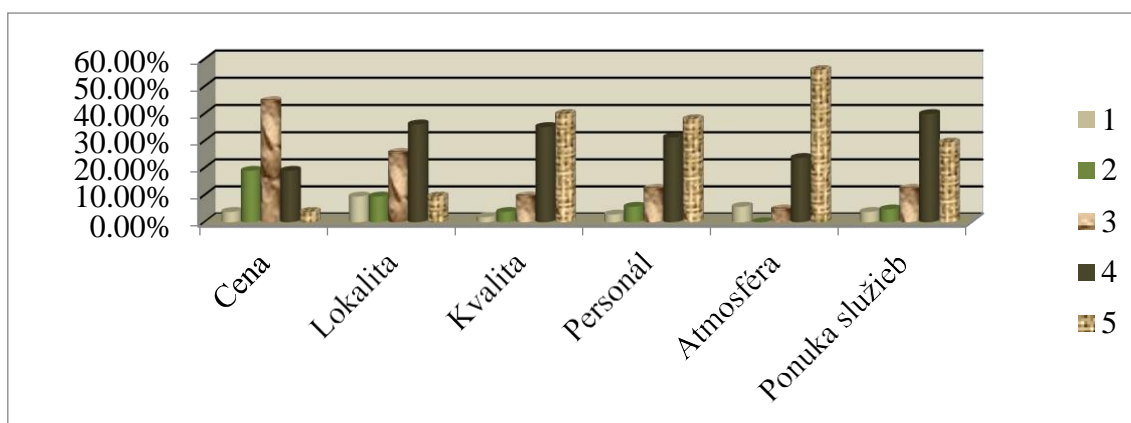
Respondenti mali odpovedať aký typ nočných podnikov vyhľadáujú. V prieskume viac než polovica opýtaných vyhľadáva bary, trochu menšej obľube sa pýšia pivárne a práve naopak takmer nikto sa nezaujíma o herne.



Graf 6: Typy nočných podnikov a ich návštevnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 5: Akú váhu prikladáte daným kritériám pri výbere podniku?

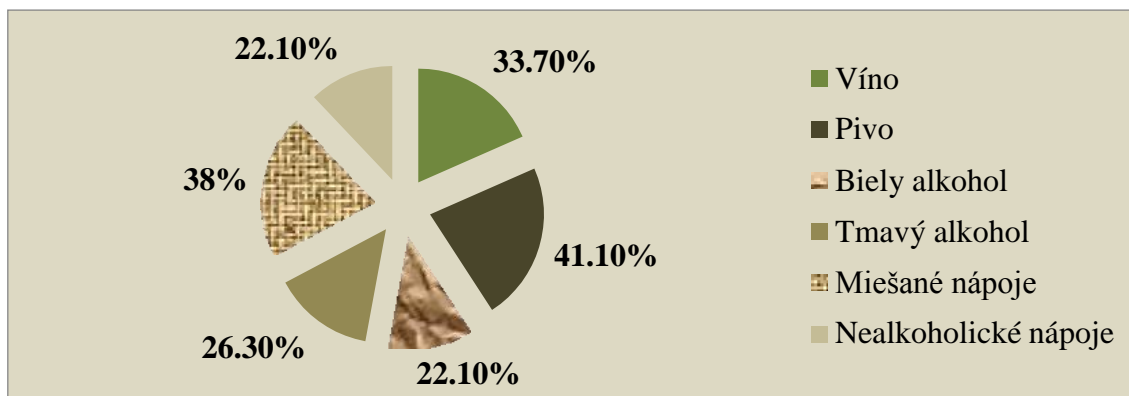
Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ktoré kritériá respondentov najviac ovplyvňujú pri výbere nočného podniku. Úlohou odpovedajúcich bolo zhodnotiť číslom 1 – 5 akú váhu zohráva dané kritérium, pričom 1 znamenala takmer žiadnu a 5 tú najväčšiu.



Graf 7: Váha kritérií pri výbere podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 6: Aké nápoje preferujete pri návšteve nočného podniku?

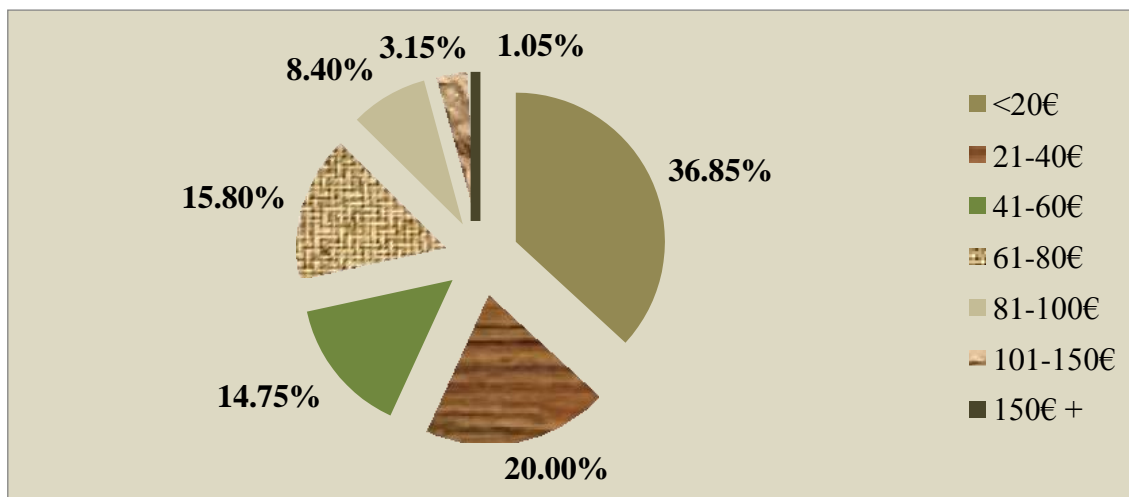
Z odpovedí je zrejmé, že respondenti preferujú na prvom mieste pivo, víno a miešané nápoje majú rovnaký počet hlasov a umiestnili sa na druhej pozícii. Keďže Hemingway bar sa špecializuje na koktaily a rumy, tieto výsledky sú uspokojivé.



Graf 8: Preferované nápoje pri návšteve nočného podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 7: Koľko priemerne miniete pri návšteve baru?

Z grafu je jednoznačne vidieť zastúpenie všetkých kategórií. Najviac respondentov v priemere zaplatí účet do 20€ ale nájdu sa takí, ktorí nechajú za jeden večer v bare viac ako 150€.



Graf 9: Priemerná útrata pri návšteve baru (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 8: Poznáte nejaké koktail bary v Trnave?

Napriek tomu, že sa v Trnave nachádza niekoľko barov s ponukou miešaných nápojov, viac než polovica opýtaných sa vyjadrila, že žiadne nepozná.

- áno 49,50%
- nie 50,50%

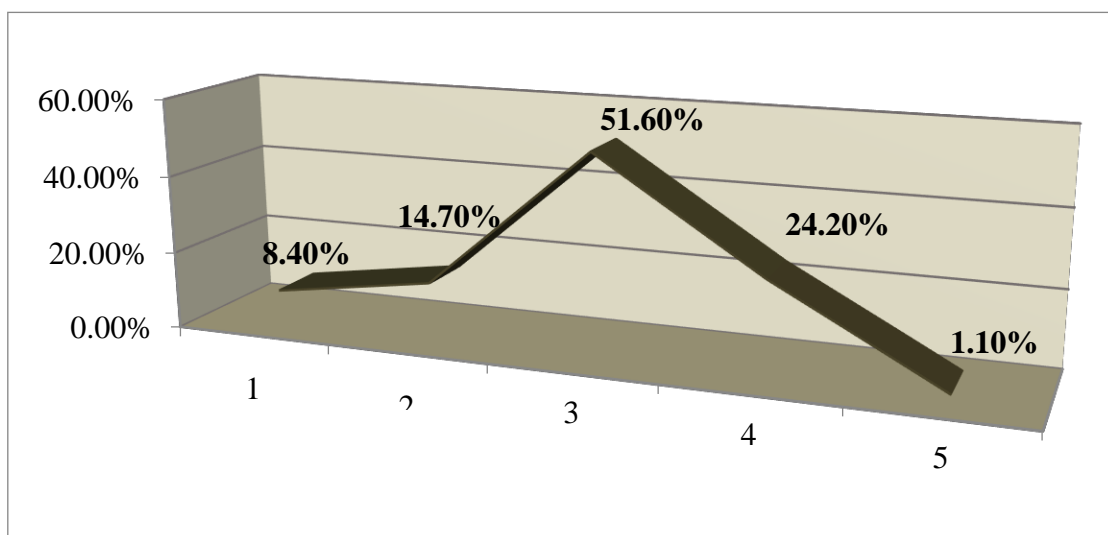
Otázka č. 9: Mali by ste záujem o otvorenie nového kubánskeho baru v Trnave?

Touto jednoduchou otázkou som chcela zistiť, či by bol medzi ľuďmi záujem o otvorenie nového kubánskeho podniku. Takmer 3/4 opýtaných odpovedalo áno.

- áno 80%
- nie 20%

Otázka č. 10: Ako celkovo hodnotíte nočný život v Trnave?

Respondenti boli požiadaní, aby zhodnotili číslom 1 -5 nočný život v Trnave, pričom číslo 1 znamená zlý a číslo 5 najlepší. Priemerné hodnotenie všetkých opýtaných sa pohybuje okolo čísla 2,9.



Graf 10: Zhodnotenie nočného života v Trnave (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Spolu s bližšími informáciami o spoločnosti Cayo s.r.o. je vo vlastných návrhoch riešenia vypracovaný podnikateľský zámer na rozšírenie Hemingway baru o novú prevádzku v Trnave.

4.1 Hemingway bar

V tejto časti je bližšie popísaná spoločnosť Cayo s.r.o. a jej prevádzka kubánskeho baru Hemingway v Nitre.

4.1.1 Základné údaje o spoločnosti

Obchodná firma:	Cayo s.r.o.
Dátum zápisu do OR:	22.01.2010
Identifikačné číslo:	45369224
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzením
Sídlo:	Mostná 32, 949 01 Nitra
Základné imanie:	7050 €
Štatutárny orgán - konateľ:	Rudolf Tábi
Spôsob konania:	V mene spoločnosti konateľ koná a podpisuje v plnom rozsahu samostatne.
Spoločníci a vklady:	Rudolf Tábi 7050 €
Názov prevádzky:	Hemingway
Odbor:	Gastronómia

Predmet podnikania podľa Obchodného registra:

- čistiace a upratovacie služby,
- diskotekárska činnosť,
- donášková služba,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živností (veľkoobchod),
- organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí,
- ozvučovanie a osvetľovanie kultúrnych a spoločenských podujatí,
- poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu,
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom,
- prevádzkovanie kultúrnych, spoločenských a zábavných zariadení,
- prevádzkovanie výdajne stravy,
- reklamné a marketingové služby,
- skladovanie,
- sprostredkovanie obchodu, výroby a služieb,
- ubytovacie služby,
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti.

4.1.2 História Hemingway baru

Hemingway bar je pomenovaný podľa slávneho spisovateľa Ernesta Hemingwaya. Ako jediný bar na Slovensku vlastní aj licenciu Hemingway. Bol založený 10. februára 2010 v historickej budove na rušnej ulici v Nitre. Pôvodne to bol jeden z prvých barov na tejto ulici. Od začiatku ho charakterizoval kubánsky a karibský štýl so zameraním na rumy a miešané nápoje. Spočiatku bolo v ponuke okolo 45 rumov ale už po roku sa ponuka zdvojnásobila. Vďaka veľkému záujmu sa rozšírili aj priestory. Vybudovala sa zastrešená terasa a kávová miestnosť, slúžiaca ako nefajčiarska časť baru. Od založenia uplynulo sedem rokov, počas ktorých sa viackrát zmenil nápojový lístok a tiež sa vytvorila vinotéka, ktorá je súčasťou baru.

4.1.3 Charakteristika a predmet podnikania

Hemingway bar je charakteristický svojím exotickým kubánskym prostredím, latinskou hudbou, profesionálnou obsluhou a širokou ponukou nápojov. Je situovaný v centre zábavy a nočného života, na najfrekventovanejšej ulici v Nitre.

Už z názvu je zrejmé, že bar je zameraný prevažne na rumy a miešané nápoje. V súčasnosti majú zákazníci na výber z viac než 100 druhov rumov. Tieto rumy sú starostlivo vyberané tak, aby boli zastúpené všetky krajiny. V prípade, že zákazníci majú záujem ochutnať viac druhov naraz sú v ponuke degustačné sety alebo pre tých náročnejších väčšie súkromné degustácie. Zákazníci si môžu spolu s kvalitnými rumami vychutnať cigary z rôznych krajín, značiek aj príchutí. Ku Kube rovnako ako aj k Hemingway baru neodmysliteľne patria aj miešané nápoje. V ponuke sú tropické miešané nápoje, celosvetovo známe ale aj vymyslené priamo v bare. Pre tých, ktorí radi experimentujú a chcú niečo jedinečné, barmani vymyslia nápoj podľa prání zákazníkov. Hemingway bar sa môže pochváliť aj ochrannou známkou na jeho charakteristický miešaný nápoj Ugurundu. Aj milovníci kávy či vína si prídu na svoje. V ponuke sú zaujímavé plantážne kávy z rôznych oblastí aj miešané kávové nápoje. V bare je pre zákazníkov vybavená malá vinotéka, ktorá ponúka výber od tunajších i zahraničných dodávateľov. V neposlednej rade Hemingway bar ponúka možnosť zorganizovania súkromných osláv v príjemných priestoroch baru.



Obr. 4: Logo Hemingway baru (Zdroj: <http://www.hemingwaybar.sk/>)

4.1.4 Ciele podniku

V gastronomickom odvetví je veľa možností a ciest ako podnik rozvíjať a napredovať. Podstatné je výber akým smerom sa bude podnik uberať.

Medzi krátkodobé ciele spoločnosti Cayo s.r.o. patrí:

- zachovať kvalitu ponúkaných služieb,
- udržanie si stálych zákazníkov a získanie nových,
- zvýšiť odbornosť a zručnosti svojich zamestnancov,
- rozšíriť podnikateľskú činnosť do nového mesta.

K dlhodobým cieľom sa zaraďuje:

- dosiahnuť, aby bola značka Hemingway vnímaná širším okolím ako synonymum kvality,
- doceliť čo najväčší zisk,
- udržať si dobré postavenie na trhu.

4.2 Výber adekvátnych priestorov

Na základe predošlých analýz som zvolila Trnavu, ako najvhodnejšie mesto na otvorenie novej prevádzky Hemingway baru. V nasledujúcej časti vyhl'adám a vyberiem adekvátne priestory.

4.2.1 Vhodný priestor na odstúpenie

Nájdenie vhodných priestorov sa dá riešiť odkúpením už fungujúcej gastronomickej prevádzky, ktorá má vybudovanú svoju klientelu.

Tab. 8: Priestor na odstúpenie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Priestory	Lokalita	Výmera	Stav	Súčasn ^é využitie	Cena
1	Centrum mesta	150 m ²	Kompletná rekonštrukcia a vybavenie	Kaviareň	23 999 € + nájomné a energie

Výhody nájdeného kaviarenského priestoru na odstúpenie:

- lokalita v centre mesta – známy priestor pre ľudí,
- veľká rozloha s možnosťou terasy,
- vybavenie baru (kávovar, výrobník ľadu, inventár).

Medzi nevýhody tohto priestoru patrí:

- vyššie vstupné náklady (cena nájomného a energií je navýšená o odstupné),
- nepotrebný nábytok a iné zariadenia.

4.2.2 Možné priestory na predaj

Kúpou priestorov na podnikanie sa podnikateľ oslobodzuje od platenia nájmu.

Tab. 9: Možné priestory na predaj (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Priestory	Lokalita	Výmera	Stav	Súčasn ^é využitie	Cena
1	Koniarekova ulica	60 m ²	Novostavba	Prázdne priestory	75 000 €
2	Tulipán	160 m ²	Kompletná rekonštrukcia	Polyfunkčné priestory	143 900 €

Výhody a nevýhody priestoru číslo 1:

- priestor sa nachádza v novostavbe,
- servis a poplatky spojené s kúpou hradí predajca,
- lokalita je vzdialenejšia od centra,
- priestor disponuje malou rozlohou.

Priestor číslo 2 má tieto kladné a záporné stránky:

- veľká rozloha so skladovými priestormi,
- možnosť rozšírenia priestorov o terasu,
- väčšia vzdialenosť od centra,
- nákladnejšia rekonštrukcia priestoru.

4.2.3 Potenciálne priestory na prenájom

Prenájom priestorov je vhodnou voľbou v prípade ak chceme znížiť vstupné náklady na podnikanie. Je považovaný za bežnú prax v podnikateľskej činnosti.

Tab. 10: Potenciálne priestory na prenájom (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Priestory	Lokalita	Výmera	Stav	Súčasný využitie	Cena
1	Skladovnická ulica	180 m ²	Kompletná rekonštrukcia	Obchod	2070 €/mes. + energie
2	Paulínska ulica	76 m ²	Novostavba	Prázdne priestory	757,72€/mes. + energie
3	Hlavná ulica	175 m ²	Kompletná rekonštrukcia	Obchod	2400 €/mes. + 150 € energie
4	Halenárska ulica	100 m ²	Novostavba	Prázdne priestory	800 €/mes. + energie

Výhody a nevýhody priestoru číslo 1 sú:

- parkovanie priamo pred priestormi,
- veľká rozloha a kompletná rekonštrukcia,
- vyššia cena nájomného v porovnaní s ďalšími priestormi,
- vzdialenosť od centra.

Priestor číslo 2 má tieto kladné a záporné stránky:

- nachádza sa v priamom centre mesta,
- nižšia cena nájomného odzrkadľujúca malú rozlohu,
- spoplatnené parkovanie.

Medzi výhody a nevýhody priestoru číslo 3 patria:

- priestor sa nachádza na pešej zóne,
- zásobovanie je zabezpečené z vedľajšej ulice,
- obývaná oblasť tzn. prípadné sťažnosti na rušenie nočného pokoja.

Priestor číslo 4 má tieto klady a zápory:

- atraktívna lokalita v pasáži,
- priestor vybavený vzduchotechnikou,
- primeraná cena,
- prispôsobenie priestorov na kaviarenské či barové účely.

4.2.4 Zhodnotenie a odôvodnenie výberu

Všetky tri spôsoby obstarania priestorov (odkúpenie, prenájom a nákup) zahrňujú mnoho výhod aj nevýhod. Je to na individuálnom posúdení, ktorý spôsob si podnikateľ zvolí.

Pre novú prevádzku Hemingway baru som zvolila priestor, ktorý sa nachádza na Halenárskej ulici v Trnave. Fotky priestoru sú priložené v prílohách.

Dôvody voľby priestoru na Halenárskej ulici sú:

- priestor je na prenájom,
- nižšie vstupné náklady na začiatku podnikania ako v prípade nákupu priestorov,
- ak by nebol záujem o Hemingway bar alebo by majiteľ nedosahoval zisk, jednoduchšie ukončenie prevádzky baru,
- atraktívna lokalita v pasáži starého mesta,
- možnosť parkovania,
- priestor vybavený vzduchotechnikou,
- výmera pre približne 50 miest na sedenie s možnosťou rozšírenia o terasu,
- záujemca neplatí žiadnu províziu pre realitnú kanceláriu,
- priestor je už prispôsobený pre kaviarenský alebo barový prevádzku.

4.3 Pracovný personál

Majiteľ si veľmi dobre uvedomuje aké je dôležité mať kvalifikovaný personál pre efektívny chod prevádzky. Preto si zakladá na motivácii a spokojnosti svojich zamestnancov. Hemingway bar je známy priateľskou až rodinnou atmosférou, ktorú sa majiteľ snaží udržať aj vo vzťahu k zamestnancom a medzi nimi navzájom.

V trnavskom Hemingway bare bude pracovať 5 nových zamestnancov na zmluvu o pracovnom pomere a 2 zamestnancov na dohodu o pracovnej činnosti. O výberové konanie sa postará majiteľ v spolupráci s hlavným čašníkom z baru v Nitre. Po splnení podmienok na pracovnú pozíciu (prax, úspešné zvládnutie vedomostného testu) musia všetci zamestnanci absolvovať školenia (barmanské, baristické, someliérske, bezpečnosť a ochrana pri práci). O zaučenie na konkrétnu pracovnú pozíciu, všetkých nových zamestnancov, sa postará pracovný personál v Hemingway baru v Nitre.

Keďže z hľadiska ponúkaných služieb budú oba Hemingway bary totožné, v prípade dočasného nedostatku personálu budú k dispozícii aj zamestnanci Hemingway baru v Nitre.

Otváracie hodiny rovnako ako aj počet a štruktúra zamestnancov budú na začiatok obdobné ako v Nitre. Na základe nadobudnutých skúseností sa otváracie hodiny aj počet a štruktúra zamestnancov môžu zmeniť.

Tab. 11: Otváracie hodiny a štruktúra zamestnancov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dni v týždni	Otváracia doba	Zamestnanci
Pondelok	16:00 - 00:00	1 barman + 1 čašník
Utorok	16:00 - 02:00	1 barman + 2 čašníci
Streda	16:00 - 02:00	1 barman + 2 čašníci
Štvrtok	16:00 - 00:00	1 barman + 1 čašník
Piatok	16:00 - 03:00	2 barmani + 2 čašníci + 1 brigádnik
Sobota	17:30 - 03:00	2 barmani + 2 čašníci + 1 brigádnik
Nedeľa	Zatvorené	Zatvorené

4.3.1 Pracovné pozície a ich náplň

Majiteľ baru bude mať dohľad nad správnym chodom prevádzky. Jeho pracovnou náplňou bude výber nových zamestnancov, zabezpečenie zásobovania, marketing a ekonomickú stránku. Minimálne prvý rok sa bude aktívne podieľať aj na pracovnej pozícii barmana a to prioritne počas víkendov.

V bare bude pracovať 7 zamestnancov:

- 2 barmani,
- 3 čašníčky,
- 1 upratovačka,
- 1 brigádnik.

Síce sú pracovné pozície rozdelené na barmanov a čašníkov, barmani musia vedieť obsluhovať a komunikovať so zákazníkmi a čašníci byť schopní namiešať koktaily s pomocou manuálu a obsluhovať kávovar. V prípade potreby zabezpečí táto podmienka jednoduchšie zastúpenie pozícií.

Barmani:

- otvorenie a zatvorenie prevádzky,
- vedúci pracovnej zmeny,
- zhotovenie dennej uzávierky a zrážanie tržby,
- príprava baru (ozdoby, ovocné šťavy, ovocie),
- dokladanie tovaru,
- miešanie nápojov,
- príprava kávy a teplých nápojov,
- nalievanie alkoholických nápojov,
- udržiavanie čistoty na pracovisku,
- komunikácia so zákazníkmi,
- upratovanie na konci zmeny.

Čašníci:

- príprava odbytového strediska,
- dokladanie tovaru,
- obsluha zákazníkov,
- umývanie pohárov,
- nalievanie vína,
- udržiavanie čistoty na pracovisku,
- práca s pokladňou,
- upratovanie na konci zmeny.

Brigádnik:

- umývanie pohárov a ďalšieho inventáru,
- udržiavanie čistoty na pracovisku.

Upratovačka:

- upratovanie celého odbytového strediska spolu s toaletami.

4.4 Rozpočet nákladov

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť rozpočet celkových nákladov, ktoré sú potrebné na otvorenie novej prevádzky Hemingway baru v Trnave.

Tab. 12: Rozpočet nákladov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položky	Cena v €
Prenájom + záloha	1 600 €
Energie	200 €
Mzdové náklady na 1 mesiac	5 244,08 €
Administratívne poplatky	610 €
Tabuľa s názvom	950 €
Počítač	500 €
Pokladničná tlačiareň	120 €
Oberon systém	500 €
Ozvučenie	800 €
Marketing	400 €
Tlač nápojových lístkov (35ks)	100 €
Interiérový nábytok (50 miest na sedenie)	4 000 €
Bar	4 000 €
Výrobník ľadu	3 000 €
Umývačka riadu	1 500 €
Poháre	800 €
Barové pomôcky	400 €
Tovar (alkohol)	4 500 €
Tovar (nealkolické nápoje)	900 €
Tovar (víno)	800 €
Celkové náklady	30 924,08 €

4.4.1 Administratívne náklady

V prípade administratívnych poplatkov a povinností je veľkou výhodou podnikateľského zámeru, že spoločnosť Cayo s.r.o. už jestvuje a teda podnikateľský zámer je oslobodený od povinností a poplatkov spojených so vznikom spoločnosti.

Administratívne poplatky a povinnosti:

- zo zákona č. 152/1995 Z. z. o potravinách je potrebné mať vypracovaný HACCP plán, ktorý vypracovávajú súkromné spoločnosti za približne 500 €
- zaplatiť 50 € kolok a podať žiadosť o posúdenie priestorov prevádzky na Regionálny úrad verejného zdravotníctva,
- ohlásiť prevádzku na Daňový úrad a s tým spojený poplatok za fiškálny modul 60 €
- ohlásiť otváracie hodiny na Mestskom úrade – bez poplatku.

4.4.2 Marketingové náklady

Pre efektívne vedenie spoločnosti sú cielené marketingové stimuly veľmi dôležité. V prvom rade sa potenciálni zákazníci musia dozvedieť o otvorení novej prevádzky a práve o to sa starajú marketingové aktivity.

Náklady spojené s marketingom:

- spoplatnená reklama na facebooku 100 €,
- video na youtube 50 €,
- úprava internetovej stránky 50 €,
- plagáty a letáky 100 €,
- článok v regionálnych novinách 100 €.

4.4.3 Mzdové náklady

Zamestnanci, ktorí sú vedení na zmluvu o pracovnom pomere, sú hodnotení pevnou zložkou mzdy podľa odpracovaných hodín a pohyblivú zložku tvoria prémie podľa

výšky tržby v danom mesiaci. Prémie slúžia ako motivácia zamestnancov k navýšeniu tržieb. Brigádnik a upratovačka sú vedení na dohodu o pracovnej činnosti.

Tab. 13: Mzdové náklady (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zamestnanci	Hrubá mzda			Odvody 35,2 %	Počet	Celkom
	Pevná časť	Variabilná časť	Celkom			
Barman	$140 * 4 = 560 \text{ €}$	70 €	620 €	218,24 €	2	1 676,48 €
Čašník	$140 * 3,5 = 490 \text{ €}$	50 €	540 €	190,08 €	3	2190,24
Brigádnik	$40 * 3 = 120 \text{ €}$	0 €	150 €	0 €	1	120 €
Upratovačka	230 €	0 €	230 €	80,96 €	1	310,96 €
Majiteľ	600 €	100 €	700 €	246,40 €	1	946,40 €
					Spolu	5 244,08 €

Hodinová mzda barmanov je 4 € a čašníkov 3,5 €. Prémie sa pohybujú v rozpätí 50 – 200 €/ 1 mesiac. Po čase keď sa prevádzka zabehne a osvedčia sa zamestnanci, majiteľ postupne rozdelí ďalšie úlohy (zásobovanie, marketing) jednotlivým zamestnancom, ktorým samozrejme navýši mzdu.

Brigádnik je študent a je hodnotený podľa počtu odpracovaných hodín a to 3 € za každú odpracovanú hodinu. Upratovačka je hodnotená fixnou mzdou 230 €/ mesiac.

4.5 Financovanie

Z rozpočtu celkových nákladov som zistila, že otvorenie novej prevádzky Hemingway baru v Trnave si vyžaduje investíciu 31 000 €.

Majiteľ má k dispozícii 11 000 € z vlastných zdrojov, ktoré chce využiť na zvýšenie základného imania spoločnosti. Súdny poplatok spojený so zvýšením základného imania je v prípade elektronického podania v hodnote 33 €. Okrem súdneho poplatku je nevyhnutné počítať aj s notárskym poplatkom za osvedčenie pravosti podpisu. Bez poplatku je ohlásenie zmeny základného imania na daňový úrad.

Zvyšných 20 000 € bude financovaných prostredníctvom úveru.

4.5.1 Prehľad podnikateľských úverov na trhu

Úvery pre podnikateľov poskytujú bankové aj nebankové subjekty. V nasledujúcom prehľade sa zameriam na portfólio podnikateľských úverov štyroch bánk:

- UniCreditbank,
- Tatra banka,
- VÚB banka,
- Slovenská sporiteľňa.

Každá banka pristupuje ku klientom jednotlivo a snaží sa zostaviť podnikateľský úver podľa ich potrieb. Väčšina z vyššie uvedených bánk poskytuje vybavenie úveru do 24 hodín. Výška úroku nie je striktné daná, je ovplyvnená viacerými faktormi (napr. výšky úveru, doby splácania, bonity klienta a pod.).

Tab. 14: Porovnanie úverov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Banky	Názov úveru	Doba splatnosti	Výška úveru	Úroková sadzba
UniCredit bank	PRESTO Business	do 5 rokov	do 40 000 €	od 5,90% p.a.
Tatra banka	Business úver Expres	1 až 5 rokov	do 135 000 €	od 7 % p.a.
VÚB banka	PROFI úver	1 až 5 rokov	do 170 000 €	od 6,50% p.a.
SLSP	Splátkový úver	do 5 rokov	individuálna	od 5,50% p.a.

Na otvorenie novej prevádzky Hemingway baru je potrebný úver vo výške 20 000 €. Berúc do úvahy, že cena úveru nepozostáva len z úrokovej sadzby a istiny ale je spojená aj s ďalšími poplatkami (žiadosť o úver, vybavenie úveru, vedenie účtu) je Tatra banka najvhodnejšia voľba. Spoločnosť Cayo s.r.o. má doposiaľ vedený účet práve v Tatra banke. Spoluprácu s Tatra bankou využíva efektívne a za tie roky si vybudovala dobré meno ako bonitný klient. Prednosťou tejto banky je, že má prehľad o všetkých pohyboch na účte spoločnosti vďaka čomu znižuje nároky na byrokráciu.

Charakteristiky Business úveru Expres od Tatra banky sú:

- bezúčelový úver,
- schválenie do 24 hodín po dodaní kompletnej žiadosti,
- zabezpečením úveru je dohoda o ručení,
- možnosť predčasného splatenia úveru,
- lineárne splácanie úveru (splátka sa znižuje),
- poistenie kľúčovej osoby,
- komplexné poradenstvo špecializovaných poradcov.

Potrebné dokumenty k žiadosti o úver sú:

- finančné výkazy za 2 predchádzajúce ukončené účtovné obdobia,
- vyplnený dotazník Tatra banky.

4.6 Tržby

Tržby novootvorenej prevádzky môžu byť dosť nestabilné. Prostredníctvom cielených marketingových krokov sa ľudia musia najskôr dozvedieť o novej prevádzke a následne sa naučiť navštevovať ju pravidelne. Tento proces si vyžaduje dostatok času a trpezlivosti. V prvom rade bude dôležitá spokojnosť zákazníkov, ktorí sa budú radi vracieť a odporučia Hemingway bar svojim známym.

Očakávané tržby za jeden mesiac spracujem na základe odpovedí na otázku, ktorá sa zaoberá priemernou útratou respondenta pri návšteve podniku a prihladnem aj na reálne tržby, ktoré dosahuje Hemingway bar v Nitre.

Vo všeobecnosti je zvykom, že si jednotlivec neplatí sám za seba ale navzájom sa pozívajú poprípade za jeden večer stihnú respondenti navštíviť viac nočných podnikov. Práve kvôli tomu som priemernú útratu respondenta poňala ako priemernú útratu za skupinku ľudí (za 1 stôl) pri návšteve jedného nočného podniku.

Do vybraného priestoru o výmere 100 m² bude umiestnených 11 stolov. Na začiatok bude kapacita prevádzky 50 miest na sedenie. V prípade prosperujúceho vývoja prevádzky sa kapacita miest môže navýšiť keďže priestor je možné rozšíriť o terasu.

Tab. 15: Priemerná útrata 1 respondenta za 1 stôl (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet respondentov	Priemerná útrata	Útrata pre výpočet	Celkom
35	<20€	10 €	350 €
19	21-40€	30 €	570 €
14	41-60€	50 €	700 €
15	61-80€	70 €	1 050 €
8	81-100€	90 €	720 €
3	101-150€	125 €	375 €
1	150€ +	150 €	150 €
Spolu			3 915 €
Priemerná útrata 1 respondenta (1 stôl)			41 €

Tržby za jeden mesiac sú vypracované z troch pohľadov:

- pesimistický,
- reálny,
- optimistický.

4.6.1 Pesimistický pohľad

V tomto pohľade je počítané s tým, že návštevnosť Hemingway baru bude nízka.

Tab. 16: Pesimistický pohľad (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dni v týždni	Obsadenosť v %	Počet obsadených stolov	Obrátka stolov	Počet stolov za celý večer	Tržba
Pondelok	18,20%	2	1	2	82,00 €
Utorok	36,40%	4	1,5	6	246,00 €
Streda	45,50%	5	1,5	7,5	307,50 €
Štvrtok	27,30%	3	1	3	123,00 €
Piatok	63,60%	7	2	14	574,00 €
Sobota	63,60%	7	2	14	574,00 €
Nedeľa	Zatvorené			Tržba za 1 týždeň	1 906,50 €
				Tržba za 1 mesiac	7 626,00 €

4.6.2 Reálny pohľad

Reálne zhodnotenie návštevnosti a výšky tržieb v prvom roku prevádzkovania baru.

Tab. 17: Reálny pohľad (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dni v týždni	Obsadenosť v %	Počet obsadených stolov	Obrátka stolov	Počet stolov za celý večer	Tržba
Pondelok	27,30%	3	1,5	4,5	184,50 €
Utorok	45,50%	5	1,5	7,5	307,50 €
Streda	54,50%	6	2	12	492,00 €
Štvrtok	27,30%	3	1,5	4,5	184,50 €
Piatok	81,80%	9	2,5	22,5	922,50 €
Sobota	81,80%	9	2,5	22,5	922,50 €
Nedeľa	Zatvorené			Tržba za 1 týždeň	3 013,50 €
				Tržba za 1 mesiac	12 054,00 €

4.6.3 Optimistický pohľad

V prípade, že by sa Hemingway bar tešil obľube už od otvorenia, výška mesačných tržieb by sa mohla pohybovať okolo 15 000 €.

Tab. 18: Optimistický pohľad (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dni v týždni	Obsadenosť v %	Počet obsadených stolov	Obrátka stolov	Počet stolov za celý večer	Tržba
Pondelok	45,50%	5	1,5	7,5	307,50 €
Utorok	63,60%	7	1,5	10,5	430,50 €
Streda	63,60%	7	2	14	574,00 €
Štvrtok	45,50%	5	1,5	7,5	307,50 €
Piatok	100,00%	11	2,5	27,5	1 127,50 €
Sobota	100,00%	11	2,5	27,5	1 127,50 €
Nedeľa	Zatvorené			Tržba za 1 týždeň	3 874,50 €
				Tržba za 1 mesiac	15 498,00 €

Prvý rok chodu prevádzky je náročný. Je potrebné doladiť všetky detaily, naučiť zákazníkov pravidelne navštevovať bar a tak zvyšovať tržby. Každý mesiac môže byť iný. Je možné, že sa počas prvého roku obmenia všetky tri pohľady na očakávané tržby.

4.7 Vyhodnotenie investície

Keďže je otvorenie nového Hemingway baru v Trnave považované za investíciu, je potrebné túto investíciu vyhodnotiť.

Tab. 19: Zjednodušený odhad výkazu zisku a strát po 1. roku prevádzky (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odhad VH za 1. rok	Pesimistický pohľad	Reálny pohľad	Optimistický pohľad
Tržby za 1 rok	91 512,00 €	144 648,00 €	185 976,00 €
Spotreba tovaru	27 000,00 €	42 000,00 €	53 000,00 €
Nájom	10 400,00 €	10 400,00 €	10 400,00 €
Energie	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €
Ostatné služby	1 560,00 €	1 560,00 €	1 560,00 €
Mzdové náklady	62 930,88 €	64 850,88 €	66 050,88 €
Odpisy	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Úroky	1 225,00 €	1 225,00 €	1 225,00 €
VH pred zdanením	- 14 753,88 €	21 462,12 €	50 590,12 €
Daň z príjmu PO	0 €	4 507,05 €	10 23,93 €
VH po zdanení	- 14 753,88 €	16 955,07 €	39 966,19 €

Ku správne mu vyhodnoteniu investície je nutné vypracovať odhad výkazu ziskov a strát a odhad o prehľade peňažných tokov pre všetky tri pohľady (pesimistický, reálny, optimistický).

Tab. 20: Zjednodušený odhad o prehľade peňažných tokov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odhad CF za 1. rok	Pesimistický pohľad	Reálny pohľad	Optimistický pohľad
VH po zdanení	- 14 753,88 €	16 955,07 €	39 966,19 €
Odpisy (+)	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Splátka úveru (-)	6 668,00 €	6 668,00 €	6 668,00 €
Čistý peňažný tok	- 20 671,88 €	11 037,07 €	34 048,19 €

4.7.1 Výpočet doby návratnosti investície

Dobu návratnosti investície výrazne ovplyvňuje výška výsledku hospodárenia a tým aj cashflow. Pri pesimistickom uvažovaní je v prvom roku výsledok hospodárenia strata. V prípade, že by výška tržieb odpovedala reálnemu pohľadu, doba návratnosti investície by bola 2 roky 9 mesiacov. Optimistický pohľad ukazuje, že by sa vstupné náklady vrátili koncom 1. roku činnosti prevádzky.

Tab. 21: Predpokladaná doba návratnosti investície (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pohľady	Pesimistický pohľad	Reálny pohľad	Optimistický pohľad
Vstupné náklady	31 000 €	31 000 €	31 000 €
Cashflow	- 20 671,88 €	11 037,07 €	34 048,19 €
Doba návratnosti	- 1,50	2,81	0,91

4.7.2 Výpočet výnosnosti investície

V tabuľke je vidieť, že pri pesimistickom pohľade je investícia stratová. Optimistický pohľad udáva, že by sa vstupné náklady vrátili do 1. roku a zároveň by bol zisk z investície 29 %. Reálny pohľad sa pohybuje medzi týmito dvomi variantmi.

Tab. 22: Predpokladaná výnosnosť z investície (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pohľady	Pesimistický pohľad	Reálny pohľad	Optimistický pohľad
Ročný zisk z investície	-14 753,88 €	16 955,07 €	39 966,19 €
Vstupné náklady	31 000 €	31 000 €	31 000 €
Výnosnosť investície (ROI)	- 48 %	55 %	129 %

4.8 Hodnotenie rizík

Riziká sú súčasťou každého podnikateľského zámeru. Je nevyhnutné ich definovať, zistiť ich pravdepodobnosť výskytu a tiež zvážiť ich prípadný dopad na finančnú situáciu.

Tab. 23: Potenciálne riziká a ich hodnotenie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dopad	Významné riziko	Kritické riziko
	Konkurencia (otvorenie ďalšieho kubánskeho baru v okolí s rovnakým sortimentom)	Zmena v ekonomickej situácii (zvýšená nezamestnanosť, nižšie mzdy, demografia)
	Nízky záujem zo strany zákazníkov (pretrvávajúci pesimistický vývoj tržieb)	Vybudované zlé meno medzi potenciálnymi zákazníkmi (nespokojnosť zákazníkov)
	Bezvýznamné riziko	Bežné riziko
	Konflikty medzi zamestnancami či so zamestnávateľom	Rastúce ceny nákladov (tovar, materiál, mzdy, nájom, energie, ostatné služby)
	Strata priemerných zamestnancov (bez záujmu či skúseností v odbore)	Strata kľúčových a spoľahlivých zamestnancov (so skúsenosťami v odbore)
Možnosť výskytu		

Najnebezpečnejšie sú pre podnik kritické riziká. V tomto prípade ide o zmenu v ekonomickej situácii a vybudovanie zlého mena. Ekonomickú situáciu podnik nevie priamo ovplyvniť ale na vybudovaní dobrého mena si spoločnosť Cayo s.r.o. zakladá. K významným rizikám patrí konkurencia a pretrvávajúce nízke tržby. Tieto tržby sú ovplyvnené nedostatočným záujmom zo strany zákazníka alebo už spomínaným zlým menom podniku. Medzi bežné riziká môžeme zaradiť zvýšenie cien nákladov a stratu kľúčových zamestnancov. Je nevyhnutné počítať aj s konfliktami na pracovisku.

ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vypracovať podnikateľský zámer na rozšírenie spoločnosti Cayo s.r.o. o ďalšiu prevádzku.

Prvým čiastkovým cieľom práce bolo vybrať tri vhodné lokality, v ktorých by spoločnosť mohla otvoriť druhú prevádzku Hemingway. Tieto tri lokality som vyberala podľa požadovaných parametrov, ktoré si stanovili majitelia spoločnosti. Parametre zahŕňali vzdialenosť od Nitry, distribučné cesty, konkurenciu, segment trhu, ceny nehnuteľností a podobne.

Po dôkladnom vypracovaní analýz trhu v každej potenciálnej lokalite, sme sa s majiteľom spoločnosti zhodli, že najvhodnejšou lokalitou novo-otvorenej prevádzky bude mesto Trnava. Práve toto mesto spĺňalo všetky požiadavky majiteľa a tiež uspelo aj v spomínaných analýzach. Následne som v Trnave vypracovala analýzu SWOT, analýzu prostredia a konkurencia.

So zámerom posilniť výber mesta Trnava som vypracovala dotazník týkajúci sa nočného života v Trnave. Na dotazník odpovedalo 95 respondentov a 80 % opýtaných sa vyjadrilo, že by malo záujem o otvorenie nového kubánskeho baru v Trnave.

Po detailnom zanalyzovaní mesta Trnava som vypracovala podnikateľský zámer. Keďže majiteľ chcel rozšíriť už existujúcu prevádzku Hemingway, ktorá bude ponúkať rovnaké služby, mojou úlohou bolo nájsť adekvátne priestory pre novú prevádzku, vyčíslieť náklady a vypracovať financovanie tejto prevádzky.

Porovnávala som sedem rôznych priestorov v Trnave. Jeden z nich bol určený na odkúpenie, štyri na prenájom a dva na kúpu. Berúc do úvahy výšku nákladov a podnikateľské riziko som sa rozhodla pre priestor na Halenárskej ulici, ktorý je určený na prenájom.

Po výbere priestorov som sa venovala pracovnému personálu. Zostavila som rozpis a štruktúru zmien na jednotlivé dni, pričom som brala do úvahy skutočný rozpis a štruktúru zmien v Hemingway bare v Nitre. Definovala som pracovné pozície spolu s ich náplňou a vypočítala som mzdové náklady na jeden mesiac.

Ďalším kroku som vyčíslila celkové náklady vynaložené na otvorenie novej prevádzky a na chod prevádzky v prvom mesiaci.

Z rozpočtu celkových nákladov som zistila veľkosť potrebných finančných zdrojov. Menšia časť nákladov je financovaných z vlastných zdrojov majiteľa a tá väčšia je financovaná z podnikateľského úveru. Zrealizovala som prieskum trhu bánk, ktoré ponúkajú podnikateľské úvery a následne som sa rozhodla pre Tatra banku.

Očakávané tržby som spracovala na základe odpovedí na otázku z dotazníku, ktorá sa zaoberá priemernou útratou respondenta pri návšteve podniku a prihliadla som aj na reálne tržby, ktoré dosahuje Hemingway bar v Nitre. Tržby som vypracovala v troch pohľadoch (pesimistický, reálny, optimistický).

Posledným krokom bolo vyhodnotenie investície a podnikateľské riziko spojené s investíciou. Celková investícia je priamo-úmerne závislá na vývoji tržieb (pesimistický, reálny, optimistický pohľad).

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada), 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HARPER, Stephen C. *The McGraw-Hill guide to starting your own business: a step-by-step blueprint for the first-time entrepreneur*. 1991. New York: McGraw-Hill, 203 s. ISBN 0070266859.

Hemingway. *Hemingway bar Nitra* [online]. Nitra: BUFI.SK, 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.hemingwaybar.sk/index.php>

HISRICH, Robert D. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KISLINGEROVÁ, Eva 2010. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 864 s. ISBN 9788074001949.

KOCMANOVÁ, Alena. 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, Monografie (Linde), 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, Praxe podnikatele, 216 s. ISBN 9788025116050.

MCKEEVER, Mike P. 2010. *How to write a business plan*. 10th ed. Berkeley, CA: Nolo, 290 s. ISBN 1413312977.

Nehnutelnosti. *Reality* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.nehnutenosti.sk/1632691/obchodne-priestory-halenarska-ulica-cca-100-m2>

NĚMEC, Vladimír 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada, 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

Osobnosti. *Ernest Miller Hemingway* [online]. 2015 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <http://www.osobnosti.sk/osobnost/ernest-miller-hemingway-5743>

Podnikanie. *Právne formy podnikov* [online]. 2012 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z:
<http://podnikanie.sgo1.com/ako-podnikat/pravne-formy-podnikania/>

REJNUŠ, Oldřich 2014. *Finanční trhy*. Praha: Grada, Partners, 768 s.
ISBN 978-80-247-3671-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada, Expert (Grada),
270 s. ISBN 8024701987.

SYNEK, Miloslav 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, Expert (Grada), 471 s.
ISBN 9788024734941.

Trnava. *Demografia mesta Trnava* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z:
<http://www.trnava.sk/sk/clanok/demografia>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, Finanční
řízení, 608 s. ISBN 9788024746425.

VEBER, Jaromír 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha:
Management Press, 736 s. ISBN 9788072610297.

Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník z dňa 18.12.1991, aktualizovaný dňa
01.07.2016

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

s.r.o. spoločnosť s ručením obmedzením

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Počet obyvateľov podľa mestských častí	49
Graf 2: Veková štruktúra obyvateľstva Trnavy	50
Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia	51
Graf 4: Veková štruktúra respondentov	52
Graf 5: Početnosť návštev nočných podnikov	52
Graf 6: Typy nočných podnikov a ich návštevnosť	53
Graf 7: Váha kritérií pri výbere podniku	53
Graf 8: Preferované nápoje pri návšteve nočného podniku	54
Graf 9: Priemerná útrata pri návšteve baru	54
Graf 10: Zhodnotenie nočného života v Trnave	55

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Okolie podniku	21
Obr. 2: Využitie analýzy SWOT pri koncipovaní stratégie	26
Obr. 3: Porterov model	27
Obr. 4: Logo Hemingway baru	58

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Porovnanie obchodných spoločností	25
Tab. 2: Zdroje financovania	31
Tab. 3: Rozdelenie dotácií	34
Tab. 4: Porovnanie potenciálnych miest	39
Tab. 5: Štruktúra obyvateľstva analyzovaných miest	40
Tab. 6: Prehľad priemyselných odvetví v sledovaných mestách	41
Tab. 7: Prehľad ekonomických parametrov sledovaných miest	42
Tab. 8: Priestor na odstúpenie	60
Tab. 9: Možné priestory na predaj	60
Tab. 10: Potenciálne priestory na prenájom	61
Tab. 11: Otváracie hodiny a štruktúra zamestnancov	64
Tab. 12: Rozpočet nákladov	66
Tab. 13: Mzdové náklady	68
Tab. 14: Porovnanie úverov	69
Tab. 15: Priemerná útrata 1 respondenta za 1 stôl	71
Tab. 16: Pesimistický pohľad	72
Tab. 17: Reálny pohľad	72
Tab. 18: Optimistický pohľad	73
Tab. 19: Zjednodušený odhad výkazu zisku a strát po 1. roku prevádzky	74

Tab. 20: Zjednodušený odhad o prehľade peňažných tokov	74
Tab. 21: Predpokladaná doba návratnosti investície	75
Tab. 22: Predpokladaná výnosnosť z investície	75
Tab. 23: Potenciálne riziká a ich hodnotenie	76

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Fotka exteriéru vybraného priestoru na Halenárskej ulici	i
Príloha 2: Fotka interiéru vybraného priestoru na Halenárskej ulici	i
Príloha 3: Ukážka dotazníku 1	ii
Príloha 4: Ukážka dotazníku 2	iii
Príloha 5: Ukážka dotazníku 3	iv

Príloha 1: Fotka exteriéru vybraného priestoru na Halenárskej ulici (Zdroj: <http://www.nehnutenosti.sk>)



Príloha 2: Fotka interiéru vybraného priestoru na Halenárskej ulici (Zdroj: <http://www.nehnutenosti.sk>)



Nočný život v Trnave

Dobrý deň,

venujte prosím niekoľko minút svojho času na vyplnenie nasledujúceho dotazníka.

Aké ste pohlavie?

☐ Muž

☐ Žena

Do akej vekovej skupiny patríte?

☐ <20

☐ 21-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51-60

☐ 60+

Ako často navštevujete nočné podniky v Trnave?

☐ Denne

☐ Niekoľkokrát týždenne

☐ Raz týždenne

☐ Niekoľkokrát mesačne

☐ Raz mesačne

☐ Niekoľkokrát ročne

☐ Nikdy

Aký typ nočných podnikov vyhľadávate?

☐ Diskotékové bary

☐ Pivárne

☐ Henne

☐ Športové bary

☐ Bary

Akú váhu prikladáte daným kritériám pri výbere podniku?

1 - najpodstatnejšie, 5 - najpodstatnejšie

	1	2	3	4	5
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponuka služieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aké nápoje preferujete pri návšteve nočného podniku?

☐ Víno

☐ Pivo

☐ Biely alkohol (napr. vodka, gin, borovička)

☐ Tmavý alkohol (napr. rum, whisky, likéry)

☐ Miešané nápoje

☐ Nealkoholické nápoje

Príloha 5: Ukážka dotazníku 3 (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Koľko priemerne miniete pri návšteve baru?

☐ <20€

☐ 21-40€

☐ 41-60€

☐ 61-80€

☐ 81-100€

☐ 101-150€

☐ 150€ +

Poznáte nejaké koktail bary v Trnave?

☐ Áno

☐ Nie

Mali by ste záujem o otvorenie nového kubánskeho baru v Trnave?

☐ Áno

☐ Nie

Ako celkovo hodnotíte nočný život v Trnave?

★ ★ ★ ★ ★

0/5